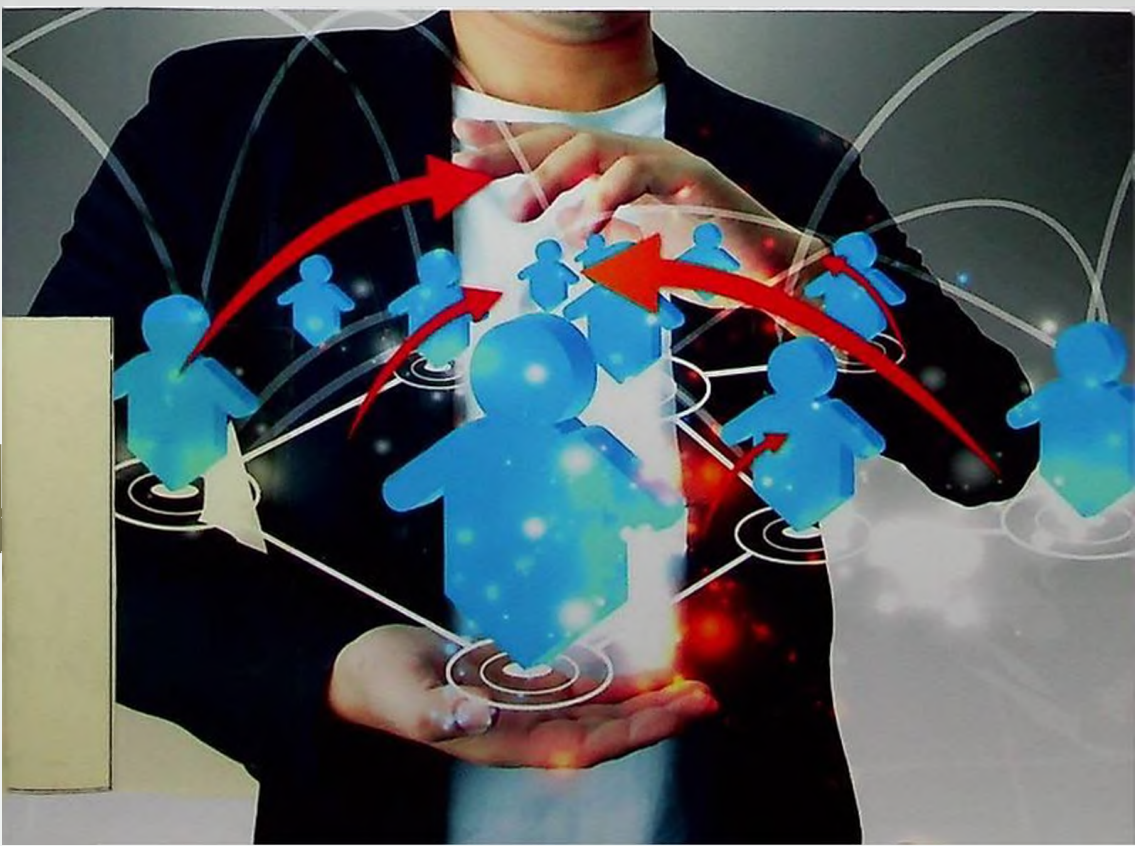


XALIKOV B. SH.

**JISMONIY TARBIYA VA SPORT
SOHASIDA INNOVATSION VA
STRATEGIK MENEJMENT**



338.2 (045.8)
X-21

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

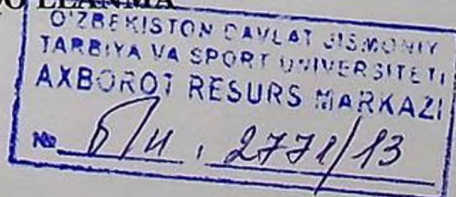
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SPORT VAZIRLIGI

O'ZBEKISTON DAVLAT JISMONIY TARBIYA VA SPORT
UNIVERSITETI

XALIKOV BAXROM SHOMURADOVICH

JISMONIY TARBIYA VA SPORT SOHASIDA INNOVATSION VA STRATEGIK MENEJMENT

O'QUV QO'LLANMA



TOSHKENT
"MAKON SAVDO PRINT" -2024

UO'K 338.2(075.8)

КБК 65-9

X 55

B.Sh.Xalikov Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment (Eshkak eshish) [O'quv qo'llanma]. –T.-
“MAKON SAVDO PRINT” 2024 - 158 bet.

Taqrizchilar:

M.Yusupov – TDIU M. “Marketing” kafedrası professori, i.f.n.
R.X.Nabiullin – O'zDJTSU, “Sport menejmenti va iqtisodiyot”
kafedrası professori, i.f.n.

O'quv qo'llanma “Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment” fanining predmeti, maqsadi, vazifasi, ahamiyati, mohiyati, funktsiyalari, usullari va tashkiliy shakllari, strategik rejalashtirish va strategik boshqarish, strategik marketing, sportda strategik maqsadlar va strategiyani shakllanishi, sportda innovatsiyalar boshqarishning ob'ekti sifatida, innovatsion loyihalar, innovatsiyalarning davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi kabi muhim mavzularni qamrab olgan.

O'quv qo'llanma 60411200-Menejment (jismoniy tarbiya va sport menejmenti) bakalavriyat ta'lim yo'nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun muljallangan.

Учебное пособие охватывает такие важные темы как предмет, цель, задача, значение, сущность, функции, методы и организационные формы “Инновационного и стратегического менеджмента в сфере физической культуры и спорта”, стратегическое планирование и стратегический менеджмент, стратегический маркетинг, стратегические цели и формирование стратегии в спорте, инновации в спорте как объект управления, инновационные проекты, государственная поддержка инноваций.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению бакалавриата 60411200-Менеджмент (управление физической культурой и спортом).

UO'K 338.2(075.8)

КБК 65.9

ISBN 978-9910-728-07-5

© “MAKON SAVDO PRINT”, 2024

© B.Sh.Xalikov.2024

KIRISH

Respublikamizda amalga oshirilayotgan keng qamrovli ijtimoiy-iqtisodiy islohotlarning chuqurlashuvi xo'jalik sub'ektlarini boshqarish tizimini takomillashtirishni ob'ektiv talab qiladi. Bu esa bir tomondan xo'jalik faoliyatini demokratlashtirish va boshqaruvning barcha bo'g'inlarida bozor munosabatlarining tamoyillariga asoslangan xo'jalik yuritishning yangi zamonaviy usullariga sekin-asta o'tish zaruriyati bilan bog'liq bo'lsa, ikkinchi tomondan iqtisodiy usullar yordamida butun xo'jalik munosabatlari tizimini bozor sharoitiga harakatlantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgan iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solib turishni takomillashtirish bilan asoslanadi.

Mamlakatimiz Prezidenti SH.M. Mirziyoyev boshchiligidagi 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustubor yo'nalishi bo'yicha harakatlar stratiyegiyasi ishlab chiqildi. Bu stratiyegiyaning uchinchi yo'nalishi iqtisodiyotni yanada rivojlantirish va libyerashtirishga yo'naltirilgani, to'rtinchi yo'nalishi esa ijtimoiy sohani rivojlantirishning ustubor yo'nalishlari bo'lib, uning to'rtinchi bandiga asosan ta'lim va fan sohasini rivojlantirishga, ya'ni ta'lim va o'qitish sifatini baholashning xalqaro standartlarini joriy etish asosida oliy ta'lim muassasalari faoliyatining sifati hamda samaradorligini oshirish, oliy ta'lim muassasalariga qabul kvotalarini bosqichma-bosqich ko'paytirish masalalariga qaratilgani juda muhimdir¹.

Respublikada jismoniy tarbiya va sportni faol rivojlantirish, aholining barcha qatlamlarini, ayniqsa yoshlarni jismoniy tarbiya

¹ "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidenti PF-4947-sonli Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 y. 6-son, 70-modda.

va ommabiy sport bilan muntazam shug'ullanishga jalb qilish, jamiyatda sog'lom turmush tarzining foydasi va ustunligini keng targ'ib qilish, mamlakatda yaratilgan jismoniy tarbiya-sog'lomlashtirish va sport infratuzilmasidan to'laqonli va samarali foydalanishni ta'minlash, shuningdek, yanada takomillashtirish maqsadida O'zbekiston Ryespublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 13 fyebralda 118-sonli, ya'ni "2019-2023 yillar davrida O'zbyekiston Ryespublikasida jismoniy tarbiya va ommabiy sportni rivojlantirish Kontsyepsiyasi" to'g'risidagi qarori qabul qilindi.

"Jismoniy tarbiya va sport sohasida strategik va innovatsion menejment" - menejment sohasining ajralmas yo'nalishlaridan biri bo'lib, jismoniy tarbiya va sport tashkilotlarining boshqaruvida muhim rol o'ynaaydi. Turli xil jismoniy tarbiya va sport tashkilotlari faoliyatini rivojlantirish boshqaruv sohasida zamonabiy bilimlarga ega bo'lgan yosh iqtidorli mutaxassislarni talab etadi.

Bozor munosabatlarii sharoitida dolzarb muammoli masalalardan biri bu ro'y beradigan o'zgarishlar va yuzaga kelishi mumkin bo'ladigan imkoniyatlarni oldindan ko'ra olish hamda xo'jalik siyosati va strategiyasini ishlab chiqishdir. Korxonalar va ularning rahbarlari atrofidagi o'zgarishlarga oddiy e'tibor beribgina qolmasdan balki ilmiy asoslangan usullari asosida bu o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish, muvofiqlashtirishni, korxona maqsadlari va tashqi sharoitlarni, korxona maqsadlari va tashqi sharoitlarga moslashtirishni boshqarishlari zarurdir.

Bugungi kunda yuksak taraqqiy topgan mamlakat iqtisodiyoti rivojini shaxar va aholi punktlarining xayotiy faoliyatini ta'minlaydigan magistral kommunikatsiyalarning keng tarmog'isiz tasavvur etib bo'lmaydi.

Ayniqsa, bu sohaning rivojlanishi innovatsion va investitsion loyihalarni ishlab chiqish, ularni amalga oshirish uchun zaruriy shart-sharoitlarni yaratish, zamonaviy kadrlar bilan ta'minlash va boshqa omillarni hisobga olgan holda, strategik yo'nalishlarni belgilash bilan bevosita bog'liq. Bunda, innovatsion va strategik boshqaruv masalalari dolzarb ahamiyat kasb etadi.

“Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment” fani bakalavrlarni tayyorlashda asosiy ixtisoslik fanlaridan biri bo'lib, ularning mutaxassis sifatida shakllanishida muhim rol o'ynaaydi. Ushbu fanni o'rganish jarayonida, talabalar sport tashkilotlari va korxonalarida innovatsion va strategik boshqaruv jarayonlarning mazmun va mohiyati bilan tanishadi.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment» fanini o'qitishdan maqsad - talabalarda sport tashkilotlari va korxonalarini innovatsion va strategik boshqarish sohasida fan-texnika taraqqiyotining eng so'ngi yutuqlaridan foydalanilgan holda bilim berish va ko'nikmalar hosil qilish, innovatsion va strategik boshqaruvni samarali tashkil etish asosida xo'jalik sub'ektlarining natijaviy ko'rsatkichlarini yaxshilash hamda zamonaviy axborot texnologiyalaridan oqilona foydalanishni o'rgatishdir.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment» fanini o'rganish davomida quyidagi masalalar va muammolarni yechishga qaratilgan vazifalar qo'yilgan: ishlab chiqarish rivojlanishining strategik muammolari, korxonaning strategik rivojlanishini ta'minlovchi ustuvor yo'nalishlar, korxonaning strategik salohiyati va undan samarali foydalanish, yangiliklarni kiritish innovatsion boshqaruvning ob'ekti sifatida, raqobat va korxonaning innovatsion siyosati innovatsion menejmentni tashkil etish va boshqalar. Ushbu fanni o'rganish

jarayonida talabalar korxonalarda innovatsion va strategik boshqaruv jarayonlarining mazmun va mohiyati bilan tanishadi.

O'qitiladigan fanning masalalari mustaqil va bir-biriga bog'liq boblarni o'qitishga qaratilgan bo'lib talabalar korxonalarni innovatsion va strategik boshqarishning o'ziga xos – xususiyatlari, tamoyillari, usullari, yondoshuvlari hamda korxonalarda ishlab chiqarish jarayonlarini innovatsion va strategik boshqarish texnologiyalarini bilishlari kerak.

Bular bilan bir qatorda talabalar mavzularga doir misol va masalalarni yechishga mos qulay usulni topa olishi, o'z fikr-mulohaza va xulosalarini asosli tarzda aniq bayon eta olish malakalariga ega bo'lishi kerak.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment» fanining o'qitilishidan olingan bilimlar va ko'nikmalar bo'lajak mutaxassislarni ilmiy - uslubiy asoslangan holda korxonalarda innovatsion va strategik boshqaruv jarayonlarini mukammal o'rganishga imkon beradi.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment» fani korxonalarni boshqarish amaliyotida ishlab chiqarishni tashkil etish, moddiy, mehnat, moliyaviy va intellektual resurslar, innovatsion va investitsiyalardan foydalanish samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish rivojlanishining usutuvor yo'nalishlarini aniqlash hamda xo'jalik sub'ektlari faoliyatining pirovard natijalariga ijobiy ta'sir etishda muhim ahamiyat kasb etadi.

I – BOB. “Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion va strategik menejment” fanining predmeti va maqsadi

1.1 «Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment» fanining mohiyati va vazifalari.

Mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy-ijtimoiy islohotlarning tub negizini tadbirkorlik, omilkorlik va ishbilarmonlik hislatlarisiz tasavvur etish qiyin. Erkin bozor munosabatlarining keng ravnaq topishi insonlar hayotida, turmush tarzida, ma'naviy va amaliy ko'nikmalarida namoyon bo'layapti. Shu bilan bir qatorda bu tarixiy islohotlar davomida bir qator muammolarga duch kelmoqdamiz.

Shulardan biri - ro'y beradigan o'zgarishlar, imkoniyatlarni oldindan ko'ra olish va sport xo'jaligi siyosati hamda strategiyasini ishlab chiqishdir. Sport tashkilotlari va korxonarining rahbarlari atrofda o'zgarishlarga oddiy e'tibor beribgina qolmasdan, balki ilmiy asoslangan usullar asosida bu o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilish, muvofiqlashtirish, xo'jalik maqsadlari va tashqi sharoitlariga moslashtirishni boshqarishlari zarurdir.

Innovatsion menejment ilmiy jamoatchilik va tadbirkorlar doirasi uchun nisbatan yangi tushunchadir. Sobiq ittifoq va boshqa sotsialistik mamlakatlarda yangilikni kiritish, joriy etish, tadbir qilish, davlatning bevosita faol aralashuvi, odatda markazlashgan budjetli moliyalashtirish uslubi orqali amalga oshirilardi. Xo'jalik yuritishning bozor sharoitlarida yangilikni joriy qilishning eski mexanizmi ishlamaydi, yangisi esa endi shakllanayapti.

Hozirgi paytda O'zbekistonda ijodkorlik faoliyati juda yuqori sur'atlar bilan olib borilayapti. Iqtisodiyotni boshqarishning eski ko'rinishlari va uslublari o'rniga boshqalari kelayapti. Xususiylashtirish, aksionerlashtirish, xo'jalik yuritish va moliyaviy faoliyatning yangi tashkiliy ko'rinishlarini rivojlantirish, kapital va innovatsion bozor, mexnat bozori va boshqalar shakllanayapti.

Bunday sharoitlarda xo'jalik yuritishning barcha sub'ektlari, hamma sport tashkilotlar va korxonalari innovatsion faoliyat bilan shug'ullanishga majburdirlar.

Innovatsiya – bu bozor talabidan kelib chiqqan holda jarayonlar va mahsulotlarning sifatli o'sish samaradorligini ta'minlash uchun joriy etilgan yangilikdir. Inson intellektual faoliyati, uning fantaziyasi, ijodiy jarayoni, kashfiyotlari, ixtirolari va ratsionalizatorligining yakuniy natijasi hisoblanadi.



Yangi iste'molchilik xususiyatlari yoki ishlab chiqarish tizimlarining samaradorligini sifatli oshirish orqali bozorga mahsulot (tovarlar va xizmatlar) ni yetkazib berish – innovatsiyaga misol bo'la oladi.

Innovatsiya – foydalanish uchun kiritilgan yangi yoki sezilarli darajada yaxshilangan mahsulot (tovar, xizmat) yoki

jarayon, sotuvlarning yangicha uslubi yoki ish amaliyotidagi, ish o'rinlarini tashkil etishdagi va tashqi aloqalarni o'rnatishdagi yangi tashkiliy uslub hisoblanadi.

"Innovatsiya" atamasi lotincha "novatio" so'zidan olingan bo'lib, "yangilanish" (yoki "o'zgarish"), "in" qo'shimchasi esa lotinchadan "yo'nalishida" deb tarjima qilinadi, agar buni yaxlit "Innovatio" ko'rinishida tarjima qilsak – "o'zgarishlar yo'nalishida" deb izohlanadi. **Innovation** tushunchasi birinchi bo'lib **XIX-asrning** ilmiy tadqiqotlarida paydo bo'ldi.

"Innovatsiya" tushunchasi o'zining yangi hayotini "innovatsion kombinatsiyalar" ni tahlil qilish, iqtisodiy tizimlarning rivojlanishidagi o'zgarishlar natijasida **XX-asrning boshida** avstriyalik va amerikalik iqtisodchi **Y. Shumpeter**ning ilmiy ishlarida boshlagan. **Shumpeter 1900-yillarda** iqtisodda ushbu terminni ilmiy qo'llashga kiritgan dastlabki olimlardan edi.

Innovatsiyaga har qanday turdagi **yangilik** sifatida emas, balki mavjud tizimning **samaradorligini jiddiy ravishda oshiradigan omil** sifatida qarashimiz lozim. Keng tarqalgan Yangiish fikrlashlarga qaramasdan innovatsiyalar kashfiyotlardan farq qiladi

Innovatsiyalarning ilmiy kashfiyotlar va ixtirolardan farqi

Ilm-fan – bu ma'lum mablag'larni bilimlar va g'oyalarga aylantirish.

Innovatsiyalar – bu bilimlar va g'oyalarni mablag'larga aylantirishdir.

Ixtiro – bu yangi konsepsiyani yaratish demak.

Innovatsiya – bu ixtironing amaliy ahamiyatini ajratib ko'rsatish va uni muvaffaqiyatli sotiladigan mahsulotga aylantirish.

Innovatsiyaning 10 ta amri

1. Maqsadingizni ifodalang.
2. Jamoangizni ilhomlantiring.
3. Diqqatingizni xaridorga qaring.
4. Har kimga o'xshamang.
5. Hamma narsani shubha g'alviridan o'tkazib ko'ring.
6. Sinergiya* yarating.
7. Jarayonni yarating.
8. Har qanday xatarni oldindan ko'ra biling.
9. O'zgarishlarning yetakchisiga aylaning.
10. Tashabbuskor bo'ling.

* **Sinergiya** bu **foydali o'zaro hamkorlik**, uning samarasi har bir inson yakka holda qilgan harakatlari yig'indisini olib qaraganimizda yanada ko'proq hisoblanadi.

"Sinergiya" so'zi grek tilidan tarjima qilinganida aynan "hamkorlik, o'zaro munosabat" ma'nolarini bildiradi.

Strategiya so'zi grek tilidan olingan bulib «jang maydonida qo'shnlarni joylashtirish san'ati» (general san'ati) degan ma'noni anglatadi.

Ammo bu xarbiy termin oxirgi 25-30 yillar mobaynida mutaxassislar faoliyatiga menejmentning nazariyasiga va amaliyotiga keng ko'lamda kirib keldi va tub ma'noda quyidagi ma'nolarni kasb etdi:

1. Strategiya - bu boshqarish yechimlarni qabul qilishda korxona foydalanadigan tartib va qoidalar yig'indisidir.
2. Strategiya - bu korxona missiyasini amalga oshirish va xo'jalik maqsadlariga yerishishga qaratilgan umumiy majmuiy rejadir.

Strategiya tushunchasi - menejment va biznes ko'lamida o'z mohiyati jihatidan to'rt gurux tushunchalar bilan boyitiladi, oydinlashtiriladi.

1. Firmaning joriy va istiqboldagi faoliyatining natijalarini baholashdagi qoidalar.

Baholash mezonlarining sifat jihatlarini - mo'ljal (orientir) ni belgilaydi, miqdoriy jihatdan esa topshiriqlar.

2. Firmani tashqi muhit bilan yuzaga keladigan munosabatlarining umumiy qoidalari, ya'ni qanday maqsulot va texnologiya bilan bozorga chiqish, mahsulotni ayirboshlash, qanday qilib uz raqobatdoshlari bilan kurashish va ularga nisbatan ildamlikka erishish to'g'ri sidagi umumiy qoidalar.

Ushbu qoidalar yig'indisi «Maxsulot - bozor strategiyasi - yoki -bozor strategiyasi - deb ataladi.

3. Bevosita tashkilot miqyosida belgilanadigan - tashkiliy konsepiya - deyiladi.

4. Firmaning kundalik (hayotida) faoliyatida qo'llaniladigan qoidalar - asosiy joriy uslublar deb ataladi.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment» fani sport tashkilotlari va korxonalari faoliyatini rejalashtirish, mexnat jarayonini tashkil etish, ularning kelajagini belgilab, unga etib borish chora-tadbirlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirish, sport tashkilotlari va korxonalarining iqtisodiy salohiyatini boshqarish kabi **vazifalarni** o'z ichiga oladi.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment» fani boshqarishning ustuvor qonuniyatlari, jixatlari bilan bir qatorda korxona faoliyatining yuqori samoradorligini ta'minlash maxsulot raqobatbardoshligini oshirish va uning

bozordagi barqarorligini mustaxkamlashda qat'iy yechimlarni qabul qilishni o'rgatadi.

1.2 «Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment» fanining predmeti.

Har bir fan o'z predmeti, maqsadi, ob'ekti, nazariyasi va uslubiga ega.

Predmet o'rganilayotgan fan nima bilan mashg'ul bo'lishi va ularning qo'llanish jabhalariga aniqlik kiritadi.

Innovatsion va strategik menejmentning nazariy tushunchalari jamiyatda yuz beradigan iqtisodiy jarayonlar va ularga xos bo'lgan munosabatlar qonun-qoidalarini insonlar faoliyatida namoyon bo'lishini o'rgatuvchi iqtisodiyot nazariyasi va moddiy ne'matlar ishlab chiqarish, taqsimot va ist'emol qilish bosqichlarida kishilar faoliyatini tadqiq qilishga bag'ishlangan – iqtisodiy fanlariga asoslanadi.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment» fanining **predmeti** - bu sport tashkilotlari va korxonalari faoliyatlarining barcha bug'inlarida ustuvor boshqarishni tashkil etish mantiqi, shakllari, uslublarini ifodalovchi nazariy va amaliy tamoyillar majmuidir.

Insonlar o'rtasida turli tamoyildagi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar bo'lishi mumkin: iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, ruxiy, mexnat, marketing va boshqalar boshqaruv tizimi va mexnat jamoalari, menejer va xodimlar o'rtasidagi murakkab o'zaro aloqalar majmui boshqaruv munosabatlarida o'ziga xos muammolar tusdiradi. Bu muammolarni bartaraf yetishda ustuvor boshqaruv muhim ahamiyatga yegadir. Bunga odamlarni ongli mexnatga qiziqtirish, tadbirkorlik va mexnatga ijodiy

yondoshish, o'ziga ishonish, yangi bilim va ko'nikmalar yegallashga chorlash kabi yo'llar orqali yerishishi mumkin.

«Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment» fanining **asosiy maqsadi** - zamonaviy sport tashkilotlari va korxonalarining strategik yo'nalishlarini tahlil va bashorat qilish, istiqbolni belgilash, innovasion faoliyat kabi sohalarga taalluqli nazariy va amaliy uslublar bilan tanishtirish hamda ilg'or firmalarning faoliyat yuritishdagi tajribalarini o'rganish hisoblanadi.

Fanning asosiy o'rganish ob'ekti - zamonaviy biznes sohasida strategiyani va innovatsiyalarni rejalashtirish hamda boshqarish jarayoni hisoblanadi.

Tayanch atama va iboralar:

Strategiya, innovatsiya, joriy uslublar, strategik va innovatsion menejmentning maqsadi, fanning ob'ekti, fanning predmeti, bozor strategiyasi, strategik menejment, innovatsion menejment.

Mustaqil tayyorlanish uchun savollar.

- 1 Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejmentning mohiyati nimadan iborat?
2. Strategiya so'zining ma'nosi nimani anglatadi?
3. Strategik va innovatsion menejment qanday vazifalarni o'z ichiga oladi?
4. "Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment" fanining predmeti nimadan iborat?
5. "Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment" fanining asosiy maqsadi nimadan iborat?
6. Fanning asosiy o'rganish ob'ekti nimadan iborat?

II-BOB: Jismoniy tarbiya va sportni innovatsion menejmentning mohiyati va asosiy tushunchalari

2.1. Innovatsion menejmentning mohiyati va asosiy tushunchalar.

Innovatsion menejment – bu qo'shimcha daromad keltiruvchi va uni ko'paytirishga imkon beruvchi yangi texnologiyalarni yaratish va optimallashtirish maqsadida axborot, moddiy va moliyaviy oqimlarni boshqarish san'atidir.

Innovatsion menejment - innovatsion jarayonlarni boshqarish mexanizmi yordamida hayotiy qobiliyati va raqobatbardoshligiga erishish yoki qo'llab-quvvatlash uchun mo'ljallangan (xizmat qiluvchi) biznesni rivojlantirish vositasidir.

- **Innovatsion menejment** quyidagilarni taqozo etadi:

- ilmiy muhitni boshqarish, (yangi texnologiyalarni yaratish, yangi bilimlarga ega bo'lish, fundamental va amaliy tadqiqotlar o'tkazish va boshqarlar);

- korxonani boshqarish, (qayta tarkiblash, innovatsion rivojlanish uchun qulay bo'lgan tuzilmalarni ishlab chiqish, barcha noishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish);

- ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish, (ishlab chiqarish jarayonlari, liniyalar, texnologiyalar va innovatsion o'zgarishlarni moslashtirish, ishlab chiqarish tizimlarini optimallashtirish);

- kadrlarni boshqarish, (kadrlarning malakasini oshirish, o'qitish, seminar va treninglar o'tkazish, xodimlarni ishga ilmiy yondashishga yo'naltirish).

Innovatsiya – inglizcha "innovation" so'zidan olingan bo'lib yangilikni kiritish degan ma'noni anglatadi.

Yangilik – yangi tartib-qoida, yangi uslub, yangi tizim, yangi tuzilma, yangi texnologiya, ixtiro va boshqalar.

Tijoratlash jarayoni – yangiliklarni bozorga kiritish.

Innovatsion lag – yangiliklarning paydo bo'lishi va ularning innovatsiyaga aylanishi o'rtasidagi muddat (vaqt).

Innovatsion strategiya – bu davlat innovatsion siyosatining aks etilishi (namoyon etilishi) bo'lib, davlat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish strategiyasining ajralmas qismidir.

Innovatsion salohiyat – bu ob'ektning innovatsion rivojlanish imkoniyatlari chegaralarining ko'rsatgichi bo'lib, u uchta ta yo'l bilan aniqlanadi: xududiy, tarmoqlar, ijtimoiy.

Xalqning innovatsion salohiyati – jamiyatning ilmiy yo'naltirilganligini tasvirlab, uning rivojlanish tarixi, mentaliteti, hayotning siyosiy va ijtimoiy qirralariga bog'liqdir.

Xududning innovatsion salohiyati – aniq bir xudud rivojlanishining imkoniyat chegaralarini aniqlab beradi.

Tarmoqning innovatsion salohiyati – uning tarkibiga kiruvchi korxonalarning o'rtacha innovatsion salohiyati sifati (ko'rinishida) aniqlanadi.

Ilmiy innovatsion salohiyati – bu ilmiy muhitning ixtirolarga qobiliyatidir.

Ishlab chiqarishning innovatsion salohiyati – ishlab chiqarishning texnik va texnologik imkoniyatlari chegaralarini ko'rsatadi.

Korxonaning innovatsion salohiyati – ishlab chiqarishning innovatsion salohiyatiga bog'liq, lekin u korxona boshqa bo'linmalarining innovatsion salohiyati bilan to'ldiriladi. (tashkiliy, boshqaruv va boshqa innovatsiyalarni amalga oshirish imkoniyatlari).

Innovatsion muhit –bu innovatsion rivojlanish amalga oshiriladigan muhitdir. Bunday muhitni milliy innovatsion tizim deb ham atashadi.

Milliy innovatsion tizim -bu samaraga erishish maqsadida bilimlarga ega bo'lish, ommalashtirish va foydalanish bilan bog'liq bo'lgan ishlarga yo'naltirilgan bozor segmentidir.

Innovatsion dastur –bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun milliy innovatsion tizim faoliyatini rivojlantirishdir.

Innovatsion faoliyat - biznesni rivojlantirish maqsadida innovatsion loyixasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonidir.

2.2. Innovatsiya iqtisodiy kategoriya sifatida.

Innovatsiya - bu amalda foydalanilgan (qo'llanilgan) va ma'lum bir samara berayotgan printsiplal yangi g'oyadir.

Ichki innovatsiyalar - bu ma'lum bir korxonada uning uchun yangi ammo ilmiy va boshqaruv chegarasida ma'lum bo'lishi mumkin bo'lgan tadbqiq qilingan hamda ichki samara berayotgan innovatsiyalardir

Tashqi innovatsiyalar - bu butun jamiyatga taalluqli bo'lgan innovatsiyalardir: yangi mahsulot, yangi boshqaruv tizimi, yangi qonun, yangi ijtimoiy dastur va boshqalar, bunday innovatsiyalar odatda doimiy xarakterga ega bo'lib, ularga keng ko'lamli qo'llanish xosdir.

Innovatsiyaning quyidagi belgilarini ajratish mumkin:

- Yangiligi (ilmiy – texnikaviy, ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruvli va boshqalar);

- Amaliy ahamiyati (ilm, texnika, texnologiya va ishlab chiqarish rivojlanishining erishilgan darajasida innovatsiyani tadbiq qilish imkoniyati);

- Tijoratli ahamiyati (ishlab ishlab chiqilmagan bozor talabining mavjudligi – bu innovatsiya samaradorligining shartidir).

Shunday qilib innovatsiya – bu insoniyat rivojlanishining vositasidir, nafaqat iqtisodiy nuqtai nazardan, balki intellekt nuqtai nazardan ham.

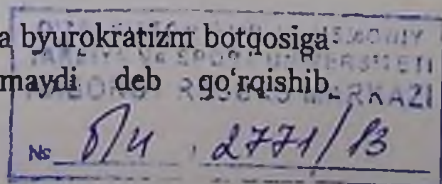
Innovatsiya – bu intellektual mehnatning natijasi bo'lib u sivilizatsiyaning rivojlanishiga yangi salmoqli hissa qo'shadi.

2.3. Innovatsion menejment - strategik boshqaruvning yo'nalishlaridan biri sifatida

Xozirgi paytda O'zbekistonda yangiliklarni izlash va o'zlashtirishni rag'batlantiruvchi muhitni yaratish o'ta muhim ahamiyatga yegadir. Mavjud vaziyat raqobat kurashining judakuchayganligi, tezlashganligi bilan tavsiflanadi. Bunday sharoitlarda innovatsiyalar korxonaxo'jalik faoliyatning zaruriy elementi va rivojlanishining asosiy xarakatlantiruvchi kuchi hamda sharti bo'lib hisoblanadi.

Yangiliklarni kiritish uzoq istiqbolda bozorda o'z o'rnini saqlash va mustaxkamlashga yo'naltirilgan korxona strategik boshqarishdaxal qiluvchi rol o'ynaaydi. Ammoxozirgi korxonaning ichida innovation yondashuvga qobiliyat xam individual xam guruhli darajada ko'pinchaetishamayapti va qadri yetarli baholanmayapti.

Yaxshi soyalar takliflar ko'p xollarda byurokratizm botqosiga botib qolmoqda yoki qabul qilinmaydi deb qo'rqishib



raxbarlikning muxokamasigaolib chiqilmayapti. Natijada shunday vaziyat kuzatilmoqdaki unda innovasiyalarga intilayotgan xodimlarning manfaatlaridan kelib chiqqan holdaolinishi mumkin bo'ladigan foydaga yerishilmayapti.

Yangiliklarni kiritish tadbirlari odatiy normal faoliyatining ajralmas qismi bo'lib hisoblanadi. Buning uchuni innovasion faoliyat jamoada ijodiy muxitni yaratishni takozo qiladi. U buyruq shaklidaamalgaoshmaydi , direktiv ko'rsatmalar teskari samarani beradi. Xodimni xaftada 5 kun 8 soatdan ishlashga majbur qilish mumkin. Lekin yeng yuqori samarali darajada ishlashga majbur qilaolmaysiz.

Demak innovatsion muxit - bu ma'lum bir yo'l bilan shakllangan vaziyat bo'lib bunda inson o'zini yerkin to'liq moyillashgan va ijodiy ishga tayyor holdaxis qiladi.

Agar firma bozorda yutuqqa yerishish mo'ljali bilan yangi maxsulotni ishlab chiqarmoqchi bo'lsa unga innovasion muxit juda zarurdir.

Bunday muxitni innovatsion menejmentning prinsiplaridan foydalanish natijasida yaratish mumkin:

- mo'ljallangan maqsadlargaerishishda ma'suliyat va qat'iyatlik hissini rag'batlantirish;
- jamoaoldida turgan vazifalargaaniqlik kiritish ;
- jamoa va uning xar bir a'zosiga vazifalarni to'liq xajmda ifodalash;
- ijodiy mexnat uchun sharoitlarni yaratish;
- belgilangan vazifalarni muvaffaqiyatli amalgaoshirish uchun optimal sharoitlarni yaratish ;
- uchraydigan muammolarni xal qilishda jamoani quvvatlash rag'batlantirish .

Innovatsiya - tadbirkorlikning barcha sohalarida moddiy yangilanish jarayonidir. Innovatsiyalar o'z ichiga nafaqat texnika va texnologik ishlab chiqilmalar balki firma faoliyatini yaxshilovchi o'zgarishlar (yangi tovarlar , xizmatlar mijozlar uchun sharoitlar va boshqalar) xam kiradi.

Innovatsiyalar jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- innovatsion faoliyatning rejalari va dasturlarini ishlab chiqish ;

- yangi maxsulotni ishlab chiqish va tadbqiq qilishning borishini nazorat qilish;

- yangi maxsulotlarni yaratish ish loyixalarini o'rganib chiqish;

- yangi innovatsion siyosatni yurgizish : bu doirada ishlab chiqarish bo'linmalarining faoliyatini muvofiq lashtirish ;

- yangiliklarni kiritish dasturlarini moliyaviy va moddiy resurslar bilan ta'minlash;

- innovatsion faoliyatni malakaviy xodimlar bilan ta'minlash ;

- g'oyadan maxsulotni ommaviy ishlab chiqarishgacha bulgan innovation muammolarni kompleks ravishdaxal qilish uchun vaqtinchalik maqsadli guruxlarni tuzish .

Innovatsion jarayon turli bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Yangi texnik g'oyalar texnologiyalarni tadqiqot qilish va ishlab chiqish, uni sanoatda tadbqiq qilishdan boshlab yangi maxsulotga yerishish va uni tijoratlashgacha. Bu bosqichlarning xar biri o'zining mexnatini tashkil yetish, boshqarish, moliyalashtirish, kadrlar bilan ta'minlash usullarini taqozo yetadi. Lekin yutuqqa yerishmoq uchun kompaniya bu zvenolarni yagona zaxirga mujassamlashtirishi lozim. Umumiy maqsadlarga yerishishdaxar bir zveno rolini o'ynaaydi.

Umumiy holda strategik boshqaruv doimiy o'zgarishlar bo'lib turgan tashqi muxit sharoitlarda korxonaning uzoq mudatli maqsadlariga yerishish o'rta soxalar vaxarakatlar tizimida o'z aksini topgan faoliyatni tasvirlaydi.

Strategik boshqaruv firmaoliy raxbariyatining umumiy faoliyati bo'lib uning vazifasi korxona rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini aniqlash, yeng asosiy maqsadlarini belgilash xamda resurslarni shunday optimal holda taqsimlash lozimki, ulardan foydalanish korxonaning raqobat ustunligini ta'minlasin.

Strategik boshqaruv- bu boshqaruv faoliyatining soxasi bo'lib, unda korxonada o'zgarishlarni amalgaoshirish orqali istiqbolli maqsadlar amalgaoshiradi.

Strategik boshqaruv quyidagi uchta nuqtai nazardan ko'rib chiqish mumkin:

1.Korxonada bajariladigan faoliyat ko'rinishlari :

- marketing;
- tadqiqot va ishlab chiqilmalar;
- maxsulotni ishlab chiqarish;
- ta'minot;
- sotuv;
- xodimlarni boshqarish.

2.Boshqaruv jarayonining pog'onalari:

- vaziyatni taxil qilish va muammoni aniqlash;
- maqsadlarni belgilash;
- maqsadlarga yerishish o'rta faoliyatni rejalashtirish;
- bozor faoliyatini amalgaoshirish;
- yerishilgan natijalarni nazorat qilish va baholash;

3.Boshqaruv mexanizmining elementlari:

- ma'lumotlar;
- kadrlar;

- boshqaruv texnikasi;
- korxona tuzilmasi;
- moliyaviy mablag'lar;
- boshqaruv jarayonlarining texnologiyasi.

Strategik boshqaruv bu konkret sharoitlarda yashash (faoliyat ko'rsatish) konsepsiyasi

Tayanch atama va iboralar:

Strategiya, innovatsiya, joriy uslublar, strategik va innovatsion menejmentning maqsadi, fanning ob'ekti, fanning predmeti, bozor strategiyasi, strategik menejment, innovatsion menejment.

Mustaqil tayyorlanish uchun savollar.

- 1 Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejmentning mohiyati nimadan iborat?
2. Strategiya so'zining ma'nosi nimani anglatadi?
3. Strategik va innovatsion menejment qanday vazifalarni o'z ichiga oladi?
4. "Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment" fanining predmeti nimadan iborat?
5. "Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovasion va strategik menejment" fanining asosiy maqsadi nimadan iborat?
6. Fanning asosiy o'rganish ob'ekti nimadan iborat?

Talabalarga mustaqil bajarish uchun test topshiriqlari

1. "Innovatsiya" tushunchasi nimani anglatadi?

- *a) korxonada yangiliklarning tadbiq qilinishi;
- b) ishlab chiqarishda yangiliklarni yaratish jarayoni;

v) ishlab chiqarishdagi tartib, yangi odat, yangi usul, ixtiro;

g) ishlab chiqarishni takomillashtirish, kengaytirish, qayta qurish;

2. Bozor sharoitida innovatsion faoliyatning asosiy komponentlari bo'lib nima hisoblanadi?

a) yangiliklarning paydo bo'lishi, ularning jamoatchilik tomondan tan olinishi, kommersiatsiyalash darajasi;

b) bozorda talab, taklif va narx;

v) g'oyaning paydo bo'lishi, yangilikning yaratilishi va tarqalishi;

*g) korxonaga yangiliklar, investitsiyalar va yangiliklarning tadbiqi;

3. Innovatsiyaning xayotiy davri nima?

a) innovatsion ishlar bajarilishining ketma-ketligi;

b) bir sifat ko'rinishdagi ikkinchisiga o'tish;

v) yangilikning paydo bo'lishidan tadbiq etilishigacha bo'lgan vaqt;

*g) korxonada g'oyaning paydo bo'lishi, yangilikning yaratilishi va tarqalishidan undan foydalanishigacha bo'lgan vaqt;

4. Innovatsion jarayonni qanday tushunish mumkin?

*a) korxonada ishlarning bajarilishi ketma-ketligini hisobga olgan holda innovatsiyalarning xayotiy davri sifatida, ilmiy-tadqiqot, ilmiy-texnik, innovatsion, ishlab chiqarish faoliyati va marketingning parallel-ketma-ket bajarilishi; yangiliklar tadbiqi xayotiy davrining pog'onalari sifatida;

b) ilmiy-tadqiqot, ilmiy-texnik, innovatsion, ishlab chiqarish faoliyati va marketingning parallel-ketma-ket bajarilishi;

ishlarning bajarilishi ketma-ketligini hisobga olgan holda innovatsiyalarning xayotiy davri sifatida;

v) yangiliklar tadbig'i xayotiy davrining pog'onalari sifatida, ilmiy-tadqiqot, ilmiy-texnik, innovatsion, ishlab chiqarish faoliyati va marketingning parallel-ketma-ket bajarilishi;

g) bozorni o'rganish va maxsulotni ishlab chiqarishni loyixalash, korxona ilmiy texnik solaxiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash;

5. Mazmuni o'rta innovatsiyalar va innovatsion jarayonlar qanday tasniflanadi?

a) absolyut, nisbiy, shartli, xususiy, ichki, tashqi, korxona va bo'limlar o'rta ;

b) radikal, kombinatsiyalashgan, modifikatsiyalashgan, ixtisoslashgan, diversifikatsiyalangan;

v) tashkilot ichidagi, tashkilotlararo, savdo qo'shmachilik;

*g) korxonada sanoat ishlab chiqarishi, moliya, xizmatlar, ilmiy-pedagogik, xuquq;

Tayanch atama va iboralar.

Innovatsiya, innovatsion menejment, innovatsion muhit, innovatsion menejment prinsiplari, boshqaruv jarayonining pog'onalari, strategik boshqaruv.

Muhokama qilish uchun savollar.

1. Innovatsion jarayonning mohiyati nimadan iborat?
2. Innovatsion jarayon kanday pog'onalarni o'z ichigaoladi?
3. Innovatsion menejment va strategik boshqaruvning o'zaro bog'liqligi nimadan iborat?
4. Innovatsion menejmentning prinsiplarini sanab o'ting?
5. Innovatsion jarayon qanday yo'nalishlarni o'z ichigaoladi?

III-BOB: Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion menejmentning funktsiyalari va usullari

3.1. Innovatsion menejmentning funktsiyalari.

Ishlab chiqarish funktsiyasi:

- Ishlab chiqarish, ilmiy, texnikaviy va jamiyatdagi muhitning o'zgarishlarini prognozlash usullarini o'rganish. Prognozlash o'zgaruvchan muhitda korxonaning raqobatdoshligini ushlab turish uchun zarurdir;

- Tavakalchilik va noaniqlik sharoitlarida yangi loyihalarni biznes-rejalashtirish vositalarini takomillashtirish;

- Innovatsion ishlab chiqarishni tashkil etish printsiplarini o'rganish;

- Innovatsion jarayonlarni nazorat qilish, innovatsion ishlab chiqarish natijalarini qayd etish;

- Innovatsion rivojlanishning yangi yo'l larini ishlash, yangi g'oyalarni qayd qilish va dastlabki tahlil etish;

- Innovatsion loyihaaning samaradorligini hisoblash;

- Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish va investitsiyalash masalalarini o'rganish;

Ta'lim funktsiyasi quyidagilarni taqozo etadi;

- Yangi bilimlarni qayd qilish;

- Jamiyatda yangi bilimlarni ommalashtirish;

- Kelgusi innovatsion rivojlanishda yangi bilimlarni qo'llash;

Ilmiy funktsiya quyidagilarni taqozo etadi;

- Yangi texnologiyalarni ishlab chiqish;

- Ishlab chiqarish muhitiga yangi texnologiyalarni uzatish;

•Yangi fundametal bilimlarga ega bo'lish va ularni ommalashtirish;

Ijtimoiy funktsiya quyidagilarda namoyon bo'ladi:

•Jamiyatning o'zgarishlarga moslashuvi;

•Intelektual mulkning yashirin ob'ektlarini izlab topish va qayd etish;

•Ijtimoiy notijorat loyixalarni ishlab chiqish va amalga oshirish;

•Innovatsiyalarning psixologiyasini o'rganish;

3.2. Innovatsion menejmentning usullari

Ma'muriy usullar – boshqaradigan kichik tizim (menejer mutaxassis) ning boshqariladigan kichik tizim (innovatsion jarayonning bosqichlarida turli ishlarni bajaruvchi mutaxassislar jamoasi) ga ta'sir etish usullari.

Iqtisodiy usullar –

1. Respublika va xududiy organlar tomonidan muvofiqlashtiriladigan usullar:

a) mamlakat soliq tizimi;

b) mamlakat kredit moliya mexanizmi;

2. korxona (yuqori tashkilot) tomonidan muvofiqlashtiriluvchi usullar.

a) korxona faoliyat ko'rsatishining iqtisodiy me'yorlari;

b) xodimlarni iqtisodiy rag'batlantirish tizimi;

v) ishning sifati va samaradorligi uchun mas'uliyatlilik tizimi;

g) menejmentning ilmiy yondoshuvlari va zamonaviy usullari:

- aniq bozorda mahsulot raqobatbardoshligining salmog'i;

- mahsulot turlari bo'yicha rentabellik me'yori;
- aylanma mablag'larning aylanishi;
- mexnat unumdorligi;
- mexnatning fondlari bilan qurollanish darajasi;
- korxona xodimlarining umumiy sonida asosiy ishlovchilarning salmog'i;

- ishlab chiqarish va boshqaruvning avtomatlashtirish darajasi;

- investitsiyalarning samaradorlik darajasi va boshqalar.

Ijtimoiy ruhiy usullar – xodimlarning salomatligi va jamoada sog'lom ma'naviy-ruhiy muhitni saqlash hamda qonunchilikva me'yoriy talablarga rioya qilgan holda qo'yilgan maqsadlarga erishish yoki vazifalarni bajarish bo'yicha jamoada ijtimoiy-ruhiy jarayonlarni boshqarishga qaratilgan.

Ijtimoiy-ruhiy jarayonlarini boshqarish obe'ktlari bo'lib quyidailar hisoblanadi:

- xodimlarning xarakteri, ruhiy va psixofiziologik hislatlari;

- ishchi joylari va ishlab chiqarish binolarining ergonomikasi;

- kadrlarni tanlash, joylashtirish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;

- xodimlar mehnatini rahbatlantirish tizimi;

- jamoda ma'naviy-ruhiy muhit;

- xodimlarning dam olish sharoitlari"

Ijtimoiy-ruhiy jarayonlarini boshqarish usullari:

- atrof tabiiy muhit monitoring;

- anketalash;
- kuzatish;
- ish kunining xronometrlash;
- telefon orqali so'rovnoma;
- tajriba va eksperimentlar o'tkazish va boshqalar.

Tayanch atama va iboralar.

Innovatsiyaning hayotiy davri, yangiliklarni kiritish, novatsiyalar va innovatsiyali jarayonlar, kapital bozori, sof raqobat bozori, investitsiyalar, investorlar, infratuzilma.

Muhokama qilish uchun savollar.

1. Yangilik va yangilikni kiritish tushunchalarini izoxlang?
2. Innovatsion faoliyat doirasiga nimalar kiradi?
3. Yangiliklar tadbig'i sof raqobat bozorining mohiyati nimada?
4. Novatsiyalar va innovatsion jarayonlar qanday tavsiflanadi?
5. Mahsulotning hayotiy davri qanday bosqichlardan iborat?
6. Innovatsion jarayonda investitsiyalar, investorlar va infratuzilmani tavsiflang.

IX-BOB: Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsiyon menejmentning tashkiliy shakllari

4.1. Yangi turdagi tashkilotlardagi integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanish jarayonlari

Yangi turdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanishning o'zaro bir birlarini to'ldiruvchi jarayonlaridan keng foydalaniladi. Vertikal integratsiyalashish yoki o'tgan bosqichlar bilan uyg'unlashish ham yagona tashkilot doirasida ichki tashkiliy bozor orqali va ham doimiy shartnomalar asosida tashkil qilinishi mumkin. Integratsiyalashish kompaniyaning ilmiy - tadqiqot va ishlab chiqarish faoliyatini faollashtirish sifatida yo'naltirilgandir.

Aralash korporativ bozor asosida doimiy va vaqtincha turdagi, bir tomondan innovatsion davraning barcha bo'g'inlarini integratsiyalashishga, boshqa tomondan esa alohida firmalar, innovatsion biznes korxonalari va boshqa tashkilotlar faoliyatini ham bir birlari bilan va bozor iqtisodiyotining boshqa institutlari bilan muvofiqlashtirish va jipslashtirish mexanizmlarini yaratishga asoslangan yangi tashkiliy qurilmalar shakllanadi.

Bunday firmalararo integratsiyalashishning o'ziga xosligi tashqi muhitga ko'proq moslashish va sheriklar faoliyatiga zaruriy ravishda birikish va vaziyatli o'xshashdan iboratdir. U sinergik (o'zaro hamkorlikdagi) samara bilan ta'riflanadi, bu samara iqtisodiy tashkilotning oraliq shakllari turidagi tashkiliy qurilmalarida eng yuqori ahamiyatga erishadi, bu shakllardan bir qismi instituttsional tarkibiy elementlarni o'z ichiga oladi. Integratsion - tarkibiy o'zaro hamkorliklarning eng egallab ketgan shakllari ham moliya-sanoat guruhlarida va ham innovatsion tadbirkorlikning yangi sohalarida vujudga keladilar. Integratsion tarkibiy jarayonlarni birikishining mexanizmi venchurli

(tavakkalchilik bilan kiritilgan sarmoyali) tadbirkorlikda to'liqroq gavdalanadi.

Bo'lajak innovatsion jarayon uchun ko'p sonli moliyaviy bozor, ilmiy va davlat institutlari bilan integratsiyalangan venchurli sarmoyalarga suyanish xosdir. Innovatsion faoliyatning institutsional tuzilmalaridagi xatarli sarmoyalarni taqsimlanishi 5 - rasmda berilgan.

Bozor institutlari Institutsional sarmoyadorlar Universitetlar Akademik markaz Yirik korporatsiyalar	Mohiyat institutlari sarmoyadorlar Innovatsion biznesning egalari, tiroqchilar	Yangi korxonalarni tashkil qilish Yangi tuzilmalarni tashkil qilish Bozorning tuzilishini o'zgartirish Foydani shakllantirish, uni qaytadan mohiyalashtirish va h.k.
---	--	--

5-rasm.

Yangilik kiritishlar institutsional tuzilmasidagi xatarli sarmoyalar.

Kelajakdagi innovatsion tashkilotni rivojlanish qonunlari XXI asr iqtisodiyot haqida evolyutsion - institutsional haqidagi kabi gap yuritadi. Ammo 1990 yillardayoq amalda tashkilotlarning oraliq shakllarini yaratishga 30 % Amerikalik va 25 % Yaponiyalik firmalari murojaat qilganlar.

Bozor raqobat munosabatlari avtonom bo'linmalari mustaqil ishtirokchilarning birikish usullarni ko'p qirrali va yuqori malakalidir. Bu shuning bilan izohlanadiki, markazlashtirilgan boshqaruv va bozor mexanizmi bir birlarini to'ldiradilar va harakatlarni birlashtirishdan sinergik samara beradilar. Markazlashtirilmagan model tor ixtisoslashishda afzalroqdir,

shuning bilan bir vaqtda markazlashtirilgan model yangi bozorlar va yangi sohalarga kirishda katta samara beradi.

Innovatsion tashkilotning tizim sifatidagi evolyutsiyasi uning har tomonlama rivojlanishga qobiliyat bilan yaqindan bog'langandir. Xuddi har tomonlama rivojlanish firma ichidagi va firmalararo integratsion jarayonlarning kamchiliklarini qoplaydi. Turli tuman shaxsiylashtirilgan bozor talabini qanoatlantirishga javob sifatida vujudga kelgan har tomonlama rivojlanish dastavval tovar turlari va mahsulotlarning turli tumanligi samarasiz asoslangan. Innovatsion tashkilotda har tomonlama rivojlanishga qobiliyat birinchi navbatda tashkilot ichidagi o'zgarishlar: ishlab chiqarish quvvatlaridan ko'p maqsadli foydalanish, axborotlar, bilimlar, nou - xaularni firma ichida bir ishlab chiqarishda boshqasiga uzatish bilan bog'liqdir.

Innovatsion tashkilotdagi har tomonlama rivojlanishning yetakchilari bo'lgan har xil sohalarning texnologiyalari va yuqori texnologik ishlab chiqarishlar asoslariga suyanishdan iboratdir. Bunday yondashish mahsulotning raqobatbardoshligini qo'llab - quvvatlash va yangi raqobat afzalligini yaratishning zarur sharti bo'ladi.

Daromadlikning yetarlicha me'yoriga ega bo'lgan firma bitta soha imkoniyatlaridan foydalanishda, qoidaga ko'ra, har tomonlama rivojlanishni o'tkazmaydi. Bunda uning o'sish salohiyati pasaya boshlaydi. Ammo bozorlarni to'ldirilishi, o'sish istiqbollarini torayishi va yangi texnologiyalarni vujudga kelishi sari yirik tashkilotlar sohalarning tashqarisiga chiqadilar va innovatsiyalar asosidagi har tomonlama rivojlangan mahsulotni taklif qiladilar, va bunda korporatsiyaning o'zi ko'pgina bozorlar, ko'p ilm talab qiladigan ishlab chiqarishlar va innovatsion oqimlar aloqasining markazi bo'ladilar.

Yangi ishlab chiqarishlar va yangi sohalarning "o'zagi" raqobatli tuzilmalarni tashkil qiladi, ilmiy - tadqiqot ishlanmalariga yirik investitsiyalarni kiritadi, buning natijasida

sotishlar hajmini ko'payishidan iborat bo'ladi. Har tomonlama rivojlanish firma "ichidan" (yapon yo'll) yoki "tashqari"dan firmalarni birlashishi, yutib yuborilishi, xarid qilinishi natijasida (amerikaga yo'l) boshlanishi mumkin.

Har tomonlama rivojlangan firma ham bozordagi o'sish sur'atlari va ham firmaning raqobat o'rne o'rta ancha orqada qoladi. Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya matritsali tahlil asosida tadqiqot qilindi, bu narsa 2-jadvalda namoyish qilinmoqda.

2-jadval

Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya.

Bozordagi o'sish sur'atlari	Bozordagi o'sish sur'atlariga muvofiq kuchsiz va kuchli raqobat o'rinlari uchun kompaniyaning strategik imkoniyatlari (jalb qilishlikni kamayib borishi tartibida)	
	Raqobatli o'rin	
	kuchsiz	kuchli
Yuqori	Bitta sohadagi strategiyani qayta ko'rib chiqish (tovar aylantirish kuchaytirish uchun). Ushbu sohadagi boshqa firmani jalb qilish (raqobat afzalliklarni kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsas). Kuchliroq firma bilan birlashish yoki sotilish.	Bitta sohada jamlanishni davom ettirish. Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsas). Qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish (ularga bazaviy sohadagi tajriba va bilimlarni ko'chirish uchun).
Pastgi	Yurish (agar boshga choralar yordam bermasa,	Yangi sohalarda har tomonlama rivojlanish.

Bozordagi o'sish sur'atlari	Bozordagi o'sish sur'atlariga muvofiq kuchsiz va kuchli raqobat o'rinlari uchun kompaniyaning strategik imkoniyatlari (jalb qilishlikni kamayib borishi tartibida)	
	Raqobatli o'rin	
	kuchsiz	kuchli
	oxirgi imkoniyat). Bir sohada jamlanish strategiyasida qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Raqobatchi firma bilan birlashish (raqobat afzalliklarini kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnida ancha mustahkamlasa). Har tomonlama rivojlanish "qaymoqlar"ni olish va bozordan ketish. Tugatish (agar boshga choralar yordam bermasa).	Yangi sohalardagi qo'shma korxonalar V vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsan). Jamlanish strategiyani davom ettirish (kuchsiz raqoblardan bozordagi ulushni tortib olish hisobga o'sish).

4.2 Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi

Yuqori tartibdagi raqobat afzalliklari (yangi ilmiy ishlanmalar, texnologiyalar, novotarlarning innovatsion monopoliyasi) ga asoslangan innovatsion rivojlanishi yangi sohalar va yangi bozorlarga faol bostirib kirishni tashkil qilish uchun katta strategik imkoniyatlar yaratadi. Bu strategik imkoniyatlar o'z navbatida iqtisodiy o'sishning sifatida yangi salohiyatini yaratadilar. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyalarining variantlari 6-rasmda berilgan.

6 rasmdan ko'inishiga, tashkilot uchun har tomonlama rivojlanishning oltita strategiyalari eng katta ahamiyatga ega:

1. Birlashmalar, yutib yuborishlar yoki yangi va qo'shma korxonalar tashkil qilish asosida yangi sohaga kirib borish.
2. Turdosh sohalarda har tomonlama rivojlanish.
3. Turdosh bo'lmagan sohada har tomonlama rivojlanish.
4. Ishlab chiqarishni yig'ishtirish va tuzatish.
5. Aralash har tomonlama rivojlanish va qayta qurish.
6. Ko'p millatli har tomonlama rivojlanish.

Vertikal Integratsiyalashish to'liq chiqarishning bosqichlari) (alohida)	(Ishlab barcha qisman	Turdosh sohalardagi har tomonlama rivojlanish strategik afzalliklar xarajatlarni qisqartirish, texnologiyalar bilan almashishdan foydalanish hisobiga aksiyalarning daromadliligini shakllantirish	Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishdan keyingi strategik imkomyatlari Yangi sohalarda o'rnlarni egallash va eskilardagi o'rnlarni mustahkamlash uchun yangi xaridlarni amalga oshirish
		Turdosh bo'lmagan sohalardagi har tomonlama rivojlanish xatarlarni har xil sohalar bo'ylcha taqsimlash Investitsion portfelni muvaffaqiyatli boshqarish hisobiga aksiyalar daromadliligini shakllantirish	Korporatsiyaning yig'ma moliyaviy ko'rsatkichlarini yaxshilash uchun alohida korxonalarni sotish portfelini qaytadan tuzish Kuchsiz korxonalardan xolis bolish, birlashish (yutib yuborish) yo'll bilan har tomonlama rivojlanishning bazasini qisqartirish Transmilliy multsohali kompaniya (DTNK)ga aylanishi

	Turdosh va turdosh bo'lmagan sohalardagi har tomonlama rivojlanish	
--	--	--

6 - rasm.

Har tomonlama rivojlanish strategiyalarining variantlari.

Agar yangi sohaga kirib borish, yangi kompaniya yoki qo'shma korxonani tashkil qilish strategiyasi har tomonlama rivojlanmagan kompaniya tomonidan kuchli va foydali raqobat o'rinlarini egallash uchun qo'llanilsa, qoloq ishlab chiqarishlarni yig'ishtirish va tugatish va transmilliy har tomonlama rivojlanish maqsadidagi qayta qurish va har tomonlama rivojlanish maqsadidagi qayta qurish va har tomonlama rivojlanish strategiyasi, qoidaga ko'ra, kuchli va yetarlicha keng har tomonlama rivojlangan korporatsiyalarda vujudga keladi.

4.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari

Innovatsion faollik va iqtisodiyotni global axborotlashuvi kompaniyalar va korporatsiyalarning butun XX asr davomida shakllangan tashkil qilish tamoyillarini tubdan o'zgartirib yubordilar. 1990 yillardagi markazlashtirilmaslik, ommalashtirmaslik va sayentifikatsiyani kuchayishi tendensiyalari dastavval kichik korxonalar, mehnat jamoalari va jamiyat tashkilotlari darajasida hafsalani pir qildilar. Ushbu davrda ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalari xodimlarining muvofiqlashtirilgan harakatlari asosiy rolni o'ynaaganlar, iqtisodiy jarayonlarni - ilmiy izlanish bilan band bo'lgan kreativ shaxsni o'qitishdan tortib to yuqori texnologik ishlab chiqarishlarni

shakllantirish va virtual kompaniyalami tashkil qilishgacha - ko'proq takomillashtirish ularning asosiy vazifasi bo'lib qolgan. Birinchi marta innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari o'zini - o'zi, boshqaruvchi ishlab chiqarish assotsiatsiyalarda paydo bo'lgan. Xuddi shu yerda kreativ (ijodiy) salohiyatdan ko'proq foydalanish va texnologik, ijtimoiy taraqqiyotni jadallashtirishga imkoniyat bor.

Yangi tashkiliy shakllarni o'ziga xosligi faol raqobatni sheriklik va shaxsiy ijodiyot bilan birlashtirish zarurligi bilan belgilanadi. Vaqtincha qisqa muddatli bitimlardan tortib yirik moliya - sanoat guruhlarigacha bo'lgan tadbirkorlik assotsiatsiyalari va firmalararo alyanslar (birlashmalar) bunday o'zaro hamkorlikning yangi tashkiliy shakllari bo'lganlar.

Kuchli davlat ta'siriga ega bozor iqtisodiyoti mamlakatlarda assotsiatsiyalar uzoq muddatli iqtisodiy rivojlanishning asosiy Yo'nalishlarini belgilashda muhim rol o'ynaaydilar. Bunday assotsiatsiyalar ko'pincha kasaba uyushmalari va davlat bilan kelishuvlarga egalar, bu ularning muvaffaqiyatini belgilab beradi.

Bunday assotsiatsiyalarning ilmiy - texnik markazlari yangi texnologik tartibni shakllantirish bilan bog'liq asosan yangi innovatsion rivojlanishning muammolarini hal qiladilar.

Sanoat innovatsiyalarini tadbqiq etish, o'zlashtirish va tarqatilishi jarayonlarida sohaviy assotsiatsiyalar alohida rol o'ynaaydilar, ular Yaponiyada tashqi savdo va sanoat vazirligi homiyligi ostida ko'proq tarqalganlar. Rossiyaning sohaviy assotsiatsiyalari ham ko'p ilm talab qiluvchi ishlab chiqarishlar, asbobsozlik, mashinasozlik va h.k. rivojlanishida katta rol o'ynaaganlar.

Agar sanoat kompaniyalarining milliy assotsiatsiyalari deb ataluvchilar (masalan, AQShda) mamlakatning ilmiy texnik rivojlanishining milliy ko'rinishini belgilab bersalar, ko'pgina mintaqalarda sanoat firmalari sohaviy assotsiatsiyalarining asosiy vazifasi ilmiy - texnik va texnologik yangiliklarni tadbqiq etish asosida korxona xo'jalik faoliyatini samaradorligini oshirishga ko'maklashishdir. Assotsiatsiyalarning bir qismi standartlashtirish

va sertifikatlashtirish jarayonlarida faol ishtirok etadilar, xodimlarni ilmiy texnik rivojlanishning yangi yo'nalishlari o'rta o'qitish va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadilar. Firmalar tadbirkorlik assotsiatsiyalari faoliyatining muhim maqsadlaridan biri ishlab chiqarishni modernizatsiyalashda yordam ko'rsatishdan iboratdir. Ishlab chiqarishni g'oyatda jamlanishi va "tarkibiy yaxshi bo'lmagan" sohalarni modernizatsiyalashga yo'l qo'ymaslik Yaponiyadagi bir qator assotsiatsiyalarning xizmatidir.

O'zining tarkibida muammoli - izlanish xarakteriga ega fundamental tadqiqotlar o'rta bo'linmalar, hamda tadbiq etish, tahliliy, iqtisodiy guruhlariga ega tadqiqot assotsiatsiyalari innovatsion davrning boshlang'ich bosqichini faollashtirishda muhim rol o'ynaaydilar.

Tadqiqot assotsiatsiyalari akademik OO'Yu sektori va sanoat ishlab chiqarishi o'rtasidagi yaqindan o'zaro hamkorlikni o'rnatish uchun mo'ljallanganlar.

Tadqiqot assotsiatsiyalar yapon tajribasining tahlil i innovatsiyalarni taqdim etish mexanizmidagi muhim xususiyat: kooperatsiya tamoyillarini birlashtirish, ilmiy tadqiqotlarni rejali tashkil qilish, yangi mahsulotni bozorga tadbiq etish bosqichida ishtirokchilar o'rtasidagi keskin raqobatga ega. Bir markazdan innovatsiyalarni tadbiq etish va o'zlashtirishning murakkab ko'p bosqichli jarayonini muvofiqlashtirishni ajratadi.

Tadqiqot assotsiatsiyalarini kattaroq innovatsion va IJony salohiyatga ega firmalar va mustaqil bo'linmalar orasida tanlov bo'yicha shakllantirish maqsadga muvofiqdir. Tadqiqot assotsiatsiyalarini tashkil qilishning xuddi shunday shaklida raqobat va kooperatsiyalashishning birlashishiga asoslangan va 90- yillarning o'rtalarida rivojlanish olgan "manfaatdor guruhlar konsepsiyasi"ning birinchi nihollari o'sib chiqa boshlaganlar.

Assotsiatsiyalar iqtisodiyotdagi ziddiyatli boshlanishlarni chatishib ketishlar va o'zaro kirib borishlar uslublaridan foydalanishda katta tajriba to'plaganlar. Texnik takomillashish va texnologik yangilanishning uzoq muddatli maqsadlarini amalga

oshirishda ular ko'pgina ishtirokchilarning birlashgan harakatlaridan foydalanish, ko'pgina ishtirokchilarning hamkorlikdagi harakatlarining muvofiqlashuvini amalga oshirish, bunda kattaroq daromad olish maqsadida firmaning bozordagi hulqi raqobatli undovchi sabablarini yo'qotmaslikni uddasidan chiqqanlar.

Assotsiatsiyani rejali iqtisodiyot va bozor raqobat birligi g'alabasining yaqqol misoli ko'rinishida tasavvur qilish kerak emas. Bunday tashkilotlarning yuqori moslashuvchan va janjalsiz xarakteriga qaramasdan tovar ishlab chiqaruvchilarni yangiliklarni tadbiiq etishga va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga undovchi usullar va sabablarning qat'iy iyerarxiyasi ko'zga tashlanadi.

Masalan, assotsiatsiyaning markazida, qoidagi ko'ra, yetkazib beruvchilar, subyetkazib beruvchilar, pudratchilar va subpudratchilar shoxlanib ketgan tizimiga ega, ko'proq darajada bitta buyurtmachiga ishlovchi yirik firma turadi. Radikal yangiliklarni "syuzeren" (hokim) firmadagi ishlab chiqarishga faol tadbiiq etishning boshqa u bilan bog'liq subpudratchiga to'ldiruvchi, birga bo'luvchi, qo'llab - quvatlovchi yangiliklarni tadbiiq etishdan boshqa chora qolmaydi.

Ularsiz u nafaqat ushbu assotsiatsiya ichidagi sheriklik munosabatlardan darhol "tushib qoladi", balki bozorda raqobat mag'lubiyatga uchraydi.

Kooperatsiya va raqobatni bunday chatishib ketishi keyingi o'n yilliklarda strategik alyanslar va koalitsiyalar doirasidagi firmalararo hamkorlikni tashkil qilishda paydo bo'lgan.

Tadbirkorlik assotsiatsiyalari, strategik alyanslar va koalitsiyalar iqtisodiyotidagi o'ziga ko'proq jalb qiluvchi "yumshoq" assotsiatsiyalanuvchi (birlashuvchi) "metatuzilma"dan iborat. Ular nafaqat hamkorlikdagi harakatlarni birlashtirishning eng arzon va samarali usuli sifatida ko'rib chiqiladi. "Yumshoq metatuzilmalar"ni tashkil qilishda ularni ishlab chiqarishdagi bazisli tamoyillar va fundamental g'oyalarni takomillashtirish va rivojlantirishga qaratish muhimdir. "Yumshoq guruhlar"ning

raqobatlashuvi ishtirokchilari yangiliklarni har tomondan sinovdan o'tkazganday bo'ladilar, sheriklik harakatlari esa resurslarni muhim yo'nalishda jamlashga yordam beradilar.

"Yumshoq metatuzilmalar" innovatsion jarayonni davrada amalga oshirilishi tufayli, innovatsion o'zgarishlarning samaradorligini ko'p marta oshiradilar.

Bunday tuzilmalarda:

- yangilikni ishlab chiqarish bosqichidagi innovatsion xatar ko'p marta kamayadi;
- tor ixtisoslashishning samarasidan to'liqroq foydalaniladi;
- har bir firma o'z omilkorligi sohasini mustahkamlaydi va rivojlantiradi;
- ishtirokchilar uchun xususiy maqsadlarga erishishning haqiqiy imkoniyatlari yaratiladi;
- innovatsion davraning barcha bosqichlaridan harajatlarni kamaytirishning haqiqiy imkoniyati amalga oshiriladi;
- yangiliklarni diffuziya va tarqatilishi jarayoni ancha jadallashadi;
- yangilikni bozorga muqobil chiqishi xatari pasayadi;
- innovatsion davraning yakuniy bosqichidagi faol raqobat innovatsion samaradorligini oshiradi va yangilanish strategiyasini faollashtiradi.

"Yumshoq shakllar"ni o'ziga jalb qilishligi nafaqat ichki shartnoma munosabatlarining samaradorligi bilan, balki turdosh mahsulotni ishlab chiqaruvchilar tomonidan birlashish va bozorni rag'batlantirishga motivatsiyalar (undovchi sabablari) bilan bog'liqdir. Metatuzilmalar asosidagi innovatsion jarayonning samarasi ham innovatsion jarayonning "maydoni", innovatsiyalar bozorlarini kengayishi va ham mehnatni taqsimlanishining samaradorligini o'sishi va ilmiy texnik va innovatsion salohiyatlarni oshishidan iboratdir.

Metatuzilmalarni har tomonlama kattaroq rivojlanishi qo'shma innovatsion jarayonning orbitasiga nafaqat juda yirik

firmalarni, balki har xil ko'lamdagi innovatsion biznes, kredit - moliya tashkilotlari va moliya institutlarini jalb qiladi.

Strategik alyanslar "yumshoq tuzilmalar"ning eng muhim shakllaridan biri bo'ladilar. Ularning maqsadi yangi texnologiyalarni ishlab chiqarish va uzatishni takomillashtirish kanallarini faollashtirish, hamda ilmiy tadqiqotlarni o'tkazish va ularning natijalarini tadbiq etishda o'zaro bir-birlarini to'ldiruvchi vazifalarni amalga oshirishdir.

Ko'p ilm talab qiladigan sohalar (robotlar, avtomatlashtirilgan oqimli liniyalarni ishlab chiqarish, mikroelektronika) dagi startegik alyanslar ITTKI takror ishlab chiqarish davrasining bir necha yoki barcha bosqichlarini qamrab oladilar.

Bu alohida yashash davri doirasidagi qo'shma ilmiy faoliyat haqidagi kooperatsion bilimlar turlarining keng turli tumanligiga halaqit bermaydi. Strategik alyanslarning yana bir xususiyati yangiliklarni ishlab chiqarish va o'zlashtirishni texnologik tayyorlashgan qaratilayotgan alohida e'tibordan iboratdir. Gap shundaki, yirik kompaniyalar ko'pincha mavjud ishlab chiqarish apparatining yangiliklarini qabul qilishga kamroq uquvga egaligiga duch keladilar. Bu yerda tadbiq etish va birinchi sanoat namunasini ishlab chiqarish bosqichi eng tor joy bo'ladi. Yuqorida aytib o'tilgan sabablarga ko'ra yirik kompaniyalar kichik ixtisoslashgan tadbiq etuvchi biznes bilan alyans shaklidan bajonidil foydalanadilar.

Strategik alyanslar oldida ilmiy tadqiqotlar majmuasini o'tkazish, tegishli mutaxassislarni qidirib topish va tayyorlash, moliyaviy resurslarni izlab topish, laboratoriyalar, tadbiq etish markazlari, mahsulotni sinovlardan o'tkazish va sifatini nazorat qilish bo'linmalarini tashkil qilish vazifalari turibdi. Bozor talablarini qat'iylashgani va talabni turli tumanlashgani sari alyans faoliyatining maydoni qo'shni va turdosh ishlab chiqarishlarga ham tarqaladi.

Har tomonlama rivojlangan alyanslar boshqa moliya - sanoat guruhlari oldida katta afzallikka egalari, bir tomondan bozordagi

raqobat afzalligini tanlab olgan holda ushlab qolish imkoniyati, boshqa tomondan sarmoyalar kiritishlarning istiqbolli sohalarini muvaffaqiyatli o'zlashtirishga asoslanganlar.

Konsortsiumlar firmalararo integratsiyalashishning istiqbolli turi bo'ladi. Innovatsion davraning barcha bosqichlarini integratsiyalash uchun mo'ljallangan bo'lib, ular, qoidaga ko'ra, faol ilmiy-tadqiqot, sanoat va tashqi iqtisodiy faoliyatni olib borish uchun tashkil qilinganlar. Rossiya aviatsiya konsortsiumi misol bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Ishonchli bozoridagi innovatsion sohada ikki turdagi konsortsiumlar keng tarqalganlar. Birinchi turdagi konsortsiumlar fundamental va amaliy xarakterdagi shaxsiy uzoq muddatli ilmiy-tadqiqot ishlarini o'tkazishga mo'ljallanganlar. Ular bashoratlanadigan uzoq muddatli muvaffaqiyatga yuqori texnologik sohalarida ko'rinishdagi ustuvor ilmiy tadqiqotlarga qaratilgan.

Bu yerda bo'lg'usi bozor muvaffaqiyati hali ko'zga tashlanmaydi, ammo ilmiy-tadqiqotlar korporatsiyalar va davlatlarning asosiy ilmiy-texnik siyosatiga kiradilar.

Masalan, AQSh da bundan konsortsiumlar qattiq jism tizikasi, juda yuqori o'tkazuvchanlik hodisasi, sun'iy aqlning tadqiqotini o'rganish uchun tashkil qilinadilar. Ular "tashqarida"gi, universitetlar va ilmiy markazlarning yirikroq laboratoriyalari bazasidagi ITTKlarni rag'batlantirish uchun tashkil qilinganlar. AQSh va Yaponiyada o'nlab yirik korporatsiyalar bundan konsortsiumlar natijalarini moliyaviy qo'llabquvvatlash va nazorat qilishni amalga oshiradilar.

Innovatsion faoliyatni kuchaytirish uchun firmalararo kooperatsiyaning boshqa turlari, har xil ilmiy-sanoat majmualari, hamda moliya-sanoat guruhlarining ko'pgina turlaridan ham foydalaniladi. Bu tuzilmalarning eng muhim vazifalari xo'jalik aloqalarini barqarorlashtirish va ichki raqobat muhitini shakllantirish asosida ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solinishi, ishlab chiqarishni pasayishga qarshilik qilishlarini

kuchaytirishdan iboratdir. Iqtisodiyotni rivojlanishida xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning miqdoriy va sifatiy tarkibi, ularning integratsiyalangan sarmoyalari tizimi elementlari bilan munosabatdoshligi birinchi o'ringa chiqaruvchi guruhlar eng katta ahamiyatga egalar.

Ko'p ilm talab qiladigan sohalarida faoliyat yurituvchi moliyasanoat guruhida aqliy bo'g'in yetakchi rol o'ynaaydi.

Moliya-bank tuzilmalarining sarmoyalarni ko'paytirilishi va tez qaytaritilishiga qaratilgan qisqa muddatlari banklarga yuqori texnologik va ko'p ilm talab qiladigan sohalarida metatuzimlarni shakllantirishda faol ishtirok etishga imkon bermaydi.

Bank biznesining o'ziga xosligi ayniqsa qattiq metatuzimlar deb ataluvchilarda yaqqol namoyon bo'ladi.

Ular texnologik zanjircha o'rta birlashgan, har xii sohalariga tegishli bo'lgan har xii bozorlarga xizmat ko'rsatuvchi firmalarni birlashtiradilar deb hisoblash qabul qilingan. Bu yerda innovatsion davra g'oyatda qiyinlashtirilgan, asosiy harakatlarni korxonaning texnologik darajasini oshirish va to'ldiruvchi, bir birlarini o'mini bosuvchi, imitatsion (taqlid qiluvchi) yangiliklarni tadbiq etishga qaratish kerak.

Ma'lumki, ishlab chiqarish va sotish faoliyatini yangilash va har tomonlama rivojlantirishning harakat qilishlarida ko'mir, gaz, neft, metallurgiya, avtomobil va boshqalar kabi ko'p sarmoya talab qiladigan sohalar kompaniyalari katta qiyinchiliklarni boshdan kechiradilar. TO'qimachilik va sellyuloza-qog'oz sanoatining eng yirik firmalari ko'pincha innovatsion turdagi qarorlarni qabul qilishga moyilliklarini yo'qligini namoyon qilganlar

Sarmoyalarning yopiq bozori va tartiblarining ishlab chiqarish tizimlarining majmuasidan iborat bo'lgan holda, konglomerat radikal texnologik rivojlanish uchun deyarli imkoniyat qoldirmaydi.

Vujudga kelayotgan moliya-sanoat guruhlari firmalararo kooperatsiyasining gorizontaal tamoyili kichik yoki o'rta

innovatsion davra va tez yangilanadigan mahsulotlarga ega korxonalarni qo'llab-quvvatlash uchun ayniqsa samaralidir.

Bu tuzilmalar sohaviy ishlab chiqarish birlashmalari (masalan; kimyo sanoatidagi "Rusxim", "Prompribor") bazasida vujudga kelishlari mumkin. Bunday birlashmalar sotish bozori uchun raqobatlashish, ishlab chiqarishni har tomonlama rivojlantirish, ilmiy-texnik axborotlarni e'tibor bilan jamlash va yangiliklarni tadbiq etishni jadallashtirishga ko'maklashishga moyillar.

Integratsiyalashishning gorizontal turi yana murakkab innovatsion davraga ega bir turdagi korxonlarga (masalan, aviatsiya sanoatidagi) ham tarqaladilar. Bu yerda innovatsion davra markaziy o'rinni egallaydi, unda murakkab ko'p ilm talab qiladigan buyumlarning yuqori sifatli parametrlari va mamlakat va jahon bozorlaridagi raqobatli o'rinlari ayniqsa muhimdir.

Vertikal intergatsiyalashgan firmalarni har tomonlama rivojlantirishga harakat qilishda vujudga keladigan murakkab muammolar nafaqat Rossiya iqtisodiyoti uchun xosdir.

Masalan, yaqinda "British petroleum" o'zining elektron sanoatdagi 4 mlrd. dollardan ortiq summadagi aktivlarini, bir vaqtda xom ashyo majmuasi va neft biznesidagi korxonalarni xarid qila turib, sotdi. Vertikal integratsiyalashgan korxonalarni ustuvorlik qilishi jahon iqtisodiyotida murakkab innovatsion jarayonlar va yuqori texnologik mahsulotni tadbiq etish uchun to'siqlarni yaratadi.

Ammo vertikal integratsiyalashish imitatsion yangiliklar bilan bog'liq kompaniyalarning samaradorligini oshirish va egiluvchanligini kuchaytirishga to'siq bo'la olmaydi.

Yirik amerikalik olim M. Porterning fikriga ko'ra, konglomerat turidagi har tomonlama rivojlanish ko'pgina amerika sohalarining raqobatbardoshligiga zarar yetkazadi. Innovatsion faoliyatni rivojlanishi va bozor rag'batlarini kuchayishida tor ixtisoslashish asosidagi har tomonlama rivojlanish alohida rol

o'ynaaydi. Bu firma ichidagi ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarning rolini kuchayishi va operatsiyalarning butun majmuasini amalga oshirilishi bilan yaqindan bog'liqdir.

Innovatsion faoliyatni iqtisodiyotni rivojlanishining muhim tendensiyasi sifatida ko'rib chiqishda innovatsion jarayonlarning yangi tashkiliy shakllarini ularni davlat, ilmiy, bozor va ijtimoiy institutlar tizimiga kiritilishi asosida integratsiyalash muammosi birinchi o'ringa chiqadi. Innovatsion biznesni institutsional tuzilmalarga kiritilishi darajasini oshishi nafaqat innovatsion faollikni pasaytiradi, balki, aksincha, innovatsion jarayonlarning o'zini o'zi tashkil qiluvchi tuzilmalarni takomillashtirish va vujudga keltirish qobiliyatini oshiradi.

AQShda paydo bo'lgan innovatsion jarayonning institutsional tuzilmalari bu ikki tendensiyalarni birlashishiga yaqqol misol bo'lsa oladi.

Innovatsion jarayonning ham yirik sanoat kompaniyalari doirasida va ham ilmiy-texnik va innovatsion loyihalar asosida amalga oshirilayotgan an'anaviy tashkiliy modellari "bo'linma-inkubatorlar"ning yopiq ilmiy texnik muhitga ularni kichik aptreprener (ega, ijarachi) guruhlar bilan tijoratlashtirish bosqichiga "yetkazish" bilan suyanadi. Yuqori kasbiy innovatsion bo'linmalarning ixchamligi va tor ixtisoslashishiga qaramasdan innovatsion loyiha moliyaviy muvaffaqiyat va foydani tez olish bilan qat'iy bog'langan. Bunda ishga doir davr 5 yildan oshmasligi kerak.

4.4 Innovatsion markazlar

Ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish va uni keyinchalik materiallashtirishda yangi tashkiliy tuzilmalar-innovatsion markazlar katta rol o'ynaaydilar. Bular o'z ichiga universitetlar va ilmiy-ishlab chiqarish firmalarini o'z ichiga oluvchi yangilik kiritishlarning vujudga kelgan texnologik faol kompaniyalaridir.

Bu modelda innovatsion biznes keng innovatsion infratuzilma ichidagi barqaror o'zaro aloqalami qo'llab quvvatlaydi, axborotlarni norasmiy almashish va yangiliklarni sotish kanallarini shakllantirishning rivojlangan tarmog'iga ega. Silikonli vodiyni bunday alyansning eng mashhur varianti bo'ladi.

Innovatsion markazlar tarkibida quyidagilarga ega:

- texnologik parklar (ilmiy, ishlab chiqarish, innovatsion, biznespark va h.k.) (8-rasm);
- texnopolislar;
- fan va texnologiyalar mintaqalari;
- innovatsiyalar inkubatorlari.

Texnopark ierarxik tuzilmasini qurish asosida modulli tamoyil yotadi. Uni qurishda foydalaniladigan birinchi element inkubatordir.

Texnopark har biri innovatsion xizmatlarning ixtisoslashtirilgan majmuasini taqdim etuvchi markazlarning yig'indisidan iboratdir.

Texnopolis - bu texnoparklar, inkubatorlar yig'indisi va shahar hayotini ta'minlovchi turli tuman tuzilmalarning majmuasidir. Fan va texnologiyalar mintaqasi o'z ichiga texnopolislar, texnoparklar va inkubatorlarni, hamda ilmiy va ishlab chiqarish faoliyatini qo'llab quvvatlovchi shoxlanib ketgan infratuzilmani olishi mumkin.

Texnologik direksiyasi Ekspertlar kengashi Jamoaviy foydalanish bo'linmalari	Kichik korxonalar Konsalting kompamyalar	Venchurli moliyalashtirish firmalari Tadqiqot qilish laboratoriyalar, tajribali ishlab chiqarishlar
---	--	---

8- rasim.
Texnoparkning tuzilishi.

Texnopolislar o'zlari joylashgan mintaqalarni rivojlanishiga shakllantiruvchi ta'sir ko'rsatadilar va quyidagilarga yordam beradilar;

- innovatsion faollikni oshirish;
- innovatsion infratuzilmani shakllantirish;
- yangiliklarni tijoratlashuvini jadallashtirish;
- sanoatni tarkibiy qayta qurish;
- yangi ish joylarini tashkil qilish;
- innovatsion faoliyat mexanizmlarini takomillashtirish, innovatsion sohani institutsiallashtirish (qandaydir yangi ijtimoiy institutlarni ta'sis etish);
- sanoatni rivojlanishining ko'p ilm talab qilishini kuchaytirish;
- iqtisodiyotning innovatsion qobiliyatini takomillashtirishga.

Texnoparkka davlat va mahalliy xokimiyatlar tomonidan rahbarlik qilish uchta asosiy Yo'nalish: qonunchilik, moliyalashtirish va rivojlantirish dasturlari, To'g'ri dan-to'g'ri ishtirok etish o'rta amalga oshiriladi. Hukumat kichik va o'rta biznesni qo'llab quvvatlashning yirik ko'lamli dasturlarini ishlab chiqadi, yangi texnologiyalarni rivojlantirishni rag'batlantiradi, fan va sanoatni kooperatsiyalashishning yordam ko'rsatadi.

Davlat moliyaviy va qonunchilik yordamidan tashqari mijoz firmalar, hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan korxonalarga har xil kvotalar va subsidiyalarni taqdim etadi. Mahalliy hokimiyatlar innovatsion loyiha ustida ishlash va uning asosida kichik ko'p ilm iste'mol qiladigan firmalarni tashkil qilishga mutaxassislarni jalb qilishga ko'maklashuvchi sharoitlarni taqdim etadilar. Texnopark ta'sisчилari va ular tomonidan yechiladigan masalalarning bazaviy chizmasi 9 - rasmda ko'rsatilgan.

Ilmiy markazlar		
Umversitetlar	Texnopark Bilimlar, kashfiyotlarm texnologiyalarga Sanoat I- aylantmsh,	Tadblrkorlar
Sanoat	Texnologiyalarm II Jorat mahsuloliga aylanlmsh, Hokimlyatmg Texnologiyalarm IL sekton orqah sanoatga mahalliy va topshmsh, mmtaqavlY	Moliya institutlari
Ilmiy markazlar	Ko'p dm Iste'mol qdU\ chi firmalarm Idoralan shakllantmsh, Tadblrkorlaml tayyorlash	Boshqa luzdmalar (boshqaruvnmg markaziy Idoralan, Jamoatashkilotlan va x k)
Ilmiy markazlar		

9-rasm.

Texnopark ta'sisichilari va ular tomonidan yechiladigan masalalarning bazaviy chizmasi.

Inkubatorlarning ajralib turgan alomati va tashkiliy xususiyati shundan iboratki, ular aniq tovarni emas, mustaqil xo'jalik sub'yektini ishlab chiqish bilan shug'ullanadilar. Shunday qilib, yangi kichik innovatsion firmalar texnoparklarning "mahsuloti" bo'ladi. Inkubatorlarda har xil ishlab chiqarish birliklarini bo'lishi firmalarga ularni ushlab turishga harajatlarni ancha qisqartirish imkoniyatini beradi.

Bu yerda, misol uchun, inshootning ijarasi, sekryetarlik, telefon, kompyuter xizmatlaridan birgalikda foydalanish uchun pastroq narx belgilangan. Tadbirkor faoliyatining boshlang'ich bosqichida inkubator menejlari tomonidan boshqaruv sohasida yordam ko'rsatiladi, u malakali yuristlar, hisobchi, marketologlar xizmatlari tarmog'iga kira oladi.

Inkubatorning, tijorat korxonasi sifatidagi daromadlari inshoot va idora uskunalarini ijaraga olish uchun olinadigan ijara

haqi, turli tuman kasbiy xizmatlarni sotishdan daromadlardan vujudga keladi.

Biznes parkda firmalarning kengroq turli tumanligi harakat qiladilar. Inkubatorida tashkil qilingan, unga tegishli bo'lgan va texnologiyalarni topshirish va ilmiy-maslahat xizmatlarini ko'rsatishga ixtisoslashgan mualliflik firmalari; inkubatordan chiqqan mustaqil firmalar; yirik korxonalarga tegishli bo'lgan, parkka yirik sanoatning fan, kichik va o'rta biznes sohasidan o'tgan bozorning har xii talablarini hajmi va vaqti o'rta qanoatlantiruvchi ilmiy tadqiqotlar natijalarini o'zlashtiruvchi firmalar. Ushbu nuqtai nazardan uni tashqi muhitga moslashishi tizimning muhim xususiyatidir.

Turli tuman talabni qanoatlantirish uchun korxona kichik seriyali va noyob mahsulotni ishlab chiqaradi, uning katta qismi buyurtmaga, shartnomaga mo'ljallangan. Bu boshidan ishlab chiqaruvchi, yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasidagi barqaror aloqalarning yuqori darajasini belgilab beradi.

Ko'pgina yapon firmalarining tashqi muhitga yuqori moslashuvchanligi sotishlar va marketingni tashkil qilish bilan ham izohlanadi, chunki buyurtamani shakllantirish, talab va sotish kanallarini shakllantirish odatda mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarish bosqichlaridan oldin keladilar. Firmalarni bozor talablariga yuqori moslashuvchanligida raqiblarni bozorga kirishlarini chegaralovchi asosiy to'siqlar tashkilotning raqobat afzalliklarini tashkil qilishga qobiliyati bo'ladi, firmaning ilmiy-texnik tajribasi, texnologiyalarning darajasi va yangiligi, patentli monopoliya, tadqiqot bazasining mavjudligi, xodimlarning yuqori malakasi ular sifatida bo'ladi.

Firmaning taraqqiy etishida boyliklar, ijodiy yondashish va kasbiy o'sish va mehnat faoliyatining obro'sini o'sishi bilan birga bo'luvchi innovatsion rivojlanish hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Ishlab chiqarishni innovatsion yo'naltirilganligi boshqaruvning innovatsion xarakteri bilan yaqindan bog'langan: ma'muriy usullar sotsialpsixologiklar tomonidan siqib chiqariladi, xodimning mehnat unumdorligini oshishi esa uni boshqaruv qarorlarini qabul qilishga daxldorligi va sifatan yangi mehnat undovchi sabablar bilan bog'lanadi.

Strategik markaz bilan yaqindan bog'langan kichik bo'linma xodimlari uchun o'zini yangi-innovatsion faoliyatning faol ishtirokchisi sifatida ko'rsatib menejerning ishonchini oqlashga harakat qilish xosdir. Kichik bo'linmalarda mehnatga undovchi sabablar sezilarli ravishda kuchaytiriladi, tashabbus rag'batlantiriladi. Boshqaruvning innovatsion xarakteri yana shunda namoyon bo'ladiki, kichik mustaqil innovatsion bo'linmalar kundalik faoliyatda yirik byurokratik tashkilotlar uchun xos bo'lgan, qarorlarni gorizontaal va vertikal o'rta muvofiqlashtirishning murakkab tadbirlari bilan bog'langan emaslar.

Zamonaviy yapon korporatsiyalarida yuqori menejer, innovatsion yondashishlar va boshqarish ratsionalligi tamoyillariga amal qilgan holda, qattiq yoppasiga nazorat qilishni qo'llashga harakat qilmaydi. Aksina, egiluvchan sheriklik aloqalarni mo'ljallash eng katta samara beradi (masalan, "Fudzitsu", "Sonii", "Matsusito" va boshqa firmalar).

Boshqarish ta'sirining egiluvchan usullari vazifalarining ko'pchiligi (rejalashtirish, undovchi muvofiqlashtirish va nazorat)ga, hamda boshqaruv ob'yektiga.

Innovatsion ishlab chiqarishning asosida texnologik tizimlarning egiluvchanligi, o'zgaruvchanligi va moslashuvchanligi, uskunalami qayta sozlanuvchanligi va ishlab chiqarish quvvatlarini qaytadan ixtisoslashtirilganligi yotadi. Texnologiyalami egiluvchanligi va o'zgaruvchanligi ishlab chiqarishni innovatsion jarayonning har xii bosqichlarida parallel

ravishda faoliyat yuritish asosida gorizontal o'rta tashkil qilish bilan birlashadi.

Masalan mashinasozlik va asbobsozlikdagi texnologik jarayonlarning ko'pchiligi diskretli (uzilishli) xarakterga ega, bu nou-xauni bildiradi. Bu firmalar belgilangan shartlarda texnoparkning xizmatlari: axborot. kommunikatsiya, marketing, patentlitsenziyali, reklama nashriyot, lizing, vositachilik va boshqa xizmatlarini xarid qilishlari mumkin.

Firmani parkda bo'lishi muddati shalinomada kelishib olingan va loyihada istiqbolligi va uni iste'molchilarga yetkazib berish imkoniyati bog'liqdir. Parkning himoyasi ostida firmalar yangi texnologiyalar, tadbirkorlik usullarini faol o'zlashtiradilar, marketing tuzilmalarida kasb egalaridan foydalanadilar va natijada o'z mahsulotlarining yuqori raqobatbardoshligini ta'minlaydilar.

Texnologiyalardan tashqari g'arbda texnologiyalami kichik va o'rta biznesga topshirish tizimi keng tarqalgan. Masalan, Enxedeza, bunday ishni texnik va ijtimoiy fanlar universiteti qiladi, u yerda ixtisoslashtirilgan markazlar 1920 yillardayoq tashkil qilinganlar. Bu dasturlaming asosiy vazifalaridan biri g'oyalar bo'yicha tadbirkorlami topishdir. Maxsus dastur bo'yicha ishlovchi mutaxassislar gazetalarda shaxsiy loyihalarini yoki bir qator firmalar menejerlarining g'oyalarini bosib chiqaradilar.

Bu yerda yana o'z ishini boshlash va biznesni boshlash uchun mablag'lar topish taklif qilinadi. Tadbirkorlaming javoblari tahlil qilinadi, keyin ular bilan suhbat o'tkaziladi. Inkubator davri davomida IK odatda universitet ilmiy guruhlar bilan hamkor qiladilar. Bunday kompaniyalaming ajralib turuvchi alomati-bankrotlikning juda past darajasidir.

Innovatsion markazlar, texnoparklar va texnopolislar misolida innovatsion infratuzilmaning ahamiyat ayniqsa sezilarlidir, u fanni bozor muhitiga kirishi, ilmiy-texnik sohada

tadbirkorlikni rivojlanishi va yangiliklarning iqtisodiy samaradorligini oshishiga yordam beradi. Innovatsiyalarning tijorat muvaffaqiyatining ehtimoli maxsus institutlar, tashkilotlarni shakllanishi va yagona innovatsion sohada shakllangan innovatsion jarayonni ta'minlash tizimlari tufayli keskin oshadi.

Innovatsion sohada innovatsion infratuzilma markaziy rol o'ynaydi, u innovatsion faoliyatni rivojlantirish uchun mablag'larni samarali taqsimlash va xizmatlar ko'rsatishga ko'maklashuvchi sharoitlar yaratish uchun tashkiliy, moddiy, axborot, moliya va kredit bazasidan iborat bo'ladi. Innovatsion infratuzilmaning holati milliy iqtisodiyotning iqtisodiy o'sish modeli va texnologik rivojlanish darajasi bilan mahkam bog'langan.

Rivojlanganroq mamlakatlarga xos bo'lgan iqtisodiy o'sishning innovatsion modeli o'sishning nobuyumli, innovatsion va axborot omillarining ra'ini oshishi, hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan sohalarni juda tez rivojlanishi bilan ta'riflanadi. Bunday mamlakatlarda innovatsion tuzilmani rivojlanishi konsalting, injining, axborot va telekommunikatsion xizmatlarni tashkil qilinishiga asoslangan.

Innovatsion infratuzilmada ilmiy, davlat va ijtimoiy institutlaridan tashqari moliyaviy, investitsion resurslarni jamlanishi va innovatsion faoliyat xatarlarini diversifikatsiyalashga yordam beruvchi investitsion institutlar muhim rol o'ynaydi. Bu yerda sug'urta kompaniyalari, nodavlat nafaqa fondlari, investitsion banklar, investitsion va venchurli fondlar, moliyaviy va investitsion kompaniyalar eng muhim investitsion institutlar bo'ladi.

Kalitli so'zlar: venchurli sarmoyadorlar, xatarli sarmoyalar, har tomonlama rivojlanish strategiyasi, innovatsion firmalar, firmalararo alyanslar, sanoat kompaniyalari

assotsiatsiyasi, sanoat kompaniyalari, metatuzilma, konsortsium, konglomerat turidagi makrotuzilma, texnoparkning tuzilishi.

Qisgacha xulosalar

IITKI loyihalarini rejalashtirish va boshqarish ITTKI dan ajratib bo'lmaydigan noaniqlik alomatiga ega. Rejalashtirish va boshqarishning asosiy elementlari: loyihani belgilash va uning maqsadini qo'yish, bu maqsadlarga erishishning rejasi, parametrlarning erishilgan va rejaviy darajalarini solishtirish uchun vositalar, boshqaruv ta'sirlari, loyiha "ITITKI ishlab chiqarish bozor" yo'll o'rta harakatlangani sari boshqaruv jiddiy o'zgarishlariga duchor bo'ladi.

Loyihalar porfelini rejalashtirishda xataming ma'qul darajasidan kelib chiqqan holda, loyihalar sonini chegaralash maqsadga muvofiqdir. Loyihaning muhimJigi emas balki uning muddatlarining ustuvorligi muhim bo'ladi. Tashkiliy shakllardan heeh biri ITTKI vazifalariga muvofiq bare ha mezonlarni qanoatlantira olmaydi. ITTKI sohasi uehun boshqaruvning matritsali tuzilish va venchurli boshqaruv ko'proq th'qri keladi. Kelajakda yirik firmalar ITTKIni tashkil qilishning gibridli shakllari: uzoq muddatli "oddiy" loyihalar uehun matritsali va "alohidagi" qisqa muddatlilar uehun venchurli qo'llashlari mumkin.

Ta'kidlash kerakki, tashkiliy tuzilma ilmiy-texnik innovatsiyalarni maqsadga erishishini kafolatlamaydi, balki hammasi bo'lib faqat asosni shakllantiradi.

Nazorat savollari:

1. Innovatsion firmaning evolyutsiyasidagi integratsiyalashish va diversifikatsiyalash (har tomonlama rivojlanish) ning rolini izohlab bering.

2. Har tomonlama rivojlanmagan kompaniyaning korporativ strategiyasini ta'riflang.
3. Firmani har tomonlama rivojlanishi strategiyasining oltita turini bayon qiling.
4. Innovatsion faoliyat yangi tashkiliy shakllarining o'ziga xosligi nimadan iborat?
5. Firmalar assotsiatsiyalari turlari va ularning vazifalarini aytib bering.
6. "Yumshoq metatuzilmalar" nima va ular nima uchun innovatsion o'zgarishlarning samaradorligini oshiradi?
7. Nima uchun konsortsiumlar firmalararo integratsiyalashishning istiqbolli turi bo'ladilar?
8. Innovatsion faoliyatdagi moliya-sanoat guruhlarining rolini yoritib bering.
9. Vertikal va gorizontaal integratsiyalashgan tuzilmalardagi innovatsion faoliyatning xususiyatlarini bayon qiling.
10. Innovatsion jarayonning qanday institutsional tuzilmalarini bilasiz?
11. Innovatsion markazlar nimadan iborat va ular iqtisodiyotning samaradorligini oshirishga qanday ta'sir ko'rsatadilar?
12. Texnoparklarning ta'sisehilari va ular tomonidan yehiladigan masalalami sanab o'ting.
13. Innovatsion infratuzilmaning innovatsion faoliyatini rivojlanishidagi rolini ta'riflab bering.

V-BOB: Jismoniy tarbiya va sport sohasida innovatsion menejment bosqichlari

5.1. Innovasion o'yinlarning maqsadlari.

Innovasion doira innovatorlar, investorlar, raqobatbardosh, maxsulot ishlab chiqaruvchilar va rivojlangan infratuzilma o'zaro munosabatlarining tizimidan iborat.

Innovasion faoliyat yangi maxsulotga erishish yoki ishlab chiqarilayotganini yaxshilash, ishlab chiqarish usullarini takomillashtirish jamiyatning raqobatbardosh tovarlar va xizmatlarga bo'lgan extiyojini qondirish. Ijtimoiy xizmat ko'rsatishlarni rivojlantirish maqsadida ilmiy, ilmiy-texnikaviy natijalar va intellektual potensialdan amaliy foydalanishga yo'naltirish.

Innovasion jarayon juda keng tushincha bo'lib, uni turlicha talqin qilish mumkin.

Birinchidan, uni ilmiy-tadqiqot, ilmiy-texnik, innovasion ishlab chiqarish faoliyati va marketingni parallel ketma-ketlik sifatida.

Ikkinchidan, uni soyaning paydo bo'lishidan tortib ishlab chiqish va tarqalish (ommalashuvi)gacha bo'lgan yangiliklarni kiritish xayotiy davrining vaqtinchalik posonalari sifatida.

Uchinchidan, uni yangi maxsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish va ommalashtirish (tarqatish)ni moliyalashtirish va sarmoyalash jarayoni sifatida: Bu holda u innovasion loyiha sifatida maydonga keladi.

Umumiy holda innovasion jarayon ixtiro yangi texnologiyalar, maxsulotlar va xizmatlar hamda ishlab chiqarish, moliyaviy ma'muriy yoki boshqa xarakterdagi yechimlar va intellektual faoliyatning boshqa natijalariga yerishishi va tijoratlashda o'z aksini topadi.

Innovasion jarayon qo'yidagi **posonalarni** o'z ichiga oladi:

I- fundamental tadqiqotlar;

II- amaliy tadqiqotlar;

III- tajriba konstruktorlik va eksperimental ishlab chiqilmalar;

IY-maxsulotni ishlab chiqarish, bozorga chiqish va keyinchalik maxsulot xayotiy davr posonalari o'rta tijoratlash jarayoni.

5.2. Innovasion loyihalarning samaradorlik ko'rsatkichlaridan foydalanish

Turli investision loyihalarni (loyiha variantlarini) taqqoslash va ulardan yaxshisini tanlab olishda foydalaniladigan asosiy ko'rsatkichlar bo'lib kutiladigan integral samara (xalq xo'jaligi darajasida iqtisodiy aloxida korxona darajasida tijoratli) ko'rsatkichlari hisoblanadi. Shu ko'rsatkichlarning o'zi rezervlash va susurtalashning oqilona o'lchamini hamda ko'rinishlarini asoslashda ishlatiladi.

Agarda loyihani amalga oshirish turli xil sharoitlarning extimoli aniq bo'lsa, kutiladigan integral samara matematik kutish formulasi o'rta hisoblanadi:

$$E_{kut} = \sum E_i \cdot R_i,$$

bu yerda

E_{kut} - loyihaning kutiladigan integral samarasi;

$\sum E_i$ - amalga oshirishning i - sharoitidagi integral samara;

R_i -bu loyihani amalga oshirish extimoli

Umumiy holda kutiladigan integral samarani quyidagi formula bilan aniqlash tavsiya qilinadi:

$$E_{kut} = x \cdot E_{\max} + (1 - x) \cdot E_{\min},$$

E max, E min- extimollar taqsimoti o'rta integral samaraning eng ko'p va eng kam matematik kutilishi;

x- noaniq sharoitlarida u yoki bu xo'jalik sub'ektiga imkoniyat yaratuvchi tizimni aks yettiruvchi samaraning noaniqligini hisobga oluvchi maxsus me'yor (normativ).

Kutiladigan integral samarani aniqlashda x -ni 0,3 qiymatda qabul qilish, tavsiya qilinadi.

5.3. Yangiliklarni kiritish samaradorligini baholashda tavakkallik va noaniqlik omillarini hisobga olish

Loyihani tanlash uning samaradorligini baholashda noaniqlik va tavakkallik omillarini hisobga olish lozimdir. Noaniqlik deganda loyihani amalga oshirish shart-sharoitlari, jumladan, yo'l-yo'lakay bo'ladigan xarajatlar va natijalar to'g'ri sida ma'lumotlarning to'liqligini va noaniqligi tushuniladi. Loyihani amalga oshirish davomida paydo bo'ladigan noxush vaziyatlar va oqibatlar bilan bog'liq bo'lgan noaniqlik tavakkallik tushunchasi bilan xarakterlanadi.

Loyihalarni baholashda quyidagi asosiy noaniqlik va investision tavakkallikni hisobga olish zarurdir:

1. Iqtisodiy qonunchilik va joriy iqtisodiy vaziyat, investisiyalash sharoitlari va foydadan foydalanishda beqarorlik bilan bosliq bo'lgan tavakkallik.

2. Tashqi iqtisodiy tavakkallik (savdoni chegaralash, chegaralarni yopib qo'yish) va boshqalar .

3. Siyosiy vaziyatning noaniqligi mamlakatdagi yoki xududdagi noxush ijtimoiy siyosiy o'zgarishlar.

4. Texnik iqtisodiy ko'rsatkichlar, yangi texnika va texnologiyalar parametrlari dinamikasi to'g'ri sida ma'lumotlarning to'liqligini va noaniqligi.

5. Bozor tarkibi (konyunkturasi) narxlar, valyuta kurslari va boshqalarning o'zgarib turishi.

6. Tibbiy iqlim sharoitlarining noaniqligi, tabiiy ofatlarning yuz berish mumkinligi.

7. Ishlab chiqarish texnologik tavakalllik (avariyalar va jixozlarning nosozligi, ishlab chiqarish braki va b.)

8. Maqsadlar manfaatlar va ishtirokchilar xulqining noaniqligi.

9. Korxona ishtirokchilarining moliyaviy axvoli va ish holati to'g'ri sida ma'lumotlarning to'liqmasligi va noaniqligi (to'lolmaslik, bankrotlik, shartnoma majburiyatlarini bajara olmasligi)

5.4. Bashorat qilishning mohiyati va usullari

Bashorat qilishni ishlab chiqish va undan foydalanish xozirgi sharoitda rejalashtirishni takomillashtirish hamda uning ilmiy darajasini oshirishning asosiy yo'nalishlaridan biri bo'lib hisoblanadi.

Bashorat - xo'jalik stretegiyasining maqsadli yo'nalishlarini, iqtisodiy o'sish tendensiyalarini tavsiflash, uning mohiyatini tushunib yetish asosida faol ta'sir o'tkazish yo'llari va chora tadbirlarini ilmiy asoslashdir. Bashorat - bu bosqichlar, maqsadlar, vazifalar, usullar va uslubiyotga ega bo'lgan mustaqil tadqiqotdir. U jarayonlarni boshqarish o'rta tadbirlarni asoslash va tanlash uchun ma'lumotlarni son va sifat jixatdan taxlil qilishni o'ziga oladi.

Bashorat nazorat ko'rsatkichlarini ishlab chiqish va rejani qabul qilish maqsadida innovasiyalarni joriy, o'rta va uzoq muddatli rejalashtirish uchun ilmiy asoslangan materiallarni tasvirlaydi. Shunday qilib bashorat va reja bir-biriga zid bo'masligi kerak, balki innovation menejmentning umumiy jarayonida rejali ishlarning o'zaro boslangan posonalari sifatida ko'rilishi lozim.

Bashoratlash-rivojlanish tendensiyalarini taxlil qilish asosida ob'ektning rivojlanish bashoratlarini shakllantirishning butun bir jarayonidir.

Bashorat rejani tuzish va uni asoslash uchun xizmat qiladigan ishlab chiqilmadir.

Bashoratlash jarayoni quvidagi posonalardan iborat:

- ma'lumotni ta'minlash;
- innovasion jarayonlarining oldingi rivojlanishini taxlil qilish;

- bashoratning usulini tanlash va uni baholash ;
- uzluksiz matematik ifodalash va uni algoritmlash;
- YeXM yordamida modellashtirish; (andozalash)
- bashoratlashning o'zi ;
- bashoratning eng yaxshi variantini tanlash.

Bashoratlashning asosiy funksiyalari

- qonuniyatlarni mavjud va mumkin bo'ladigan tendensiyalarini ilmiy taxlil qilish;
- rivojlanishning erishilgan darajasini baholash;
- kelajakda innovasion jarayon rivojlanishining tendensiyalarini aniqlash.

Bashoratlash innovasion menejmentining borishiga faol ta'sir yetishning ob'ektiv imkoniyatlarini hisobga oladi. Xozirgi paytda bashoratlashda foydalanishga tavsiya qilingan 130 dan ziyod usullar modellar va namunaviy priyemlar ma'lum.

Bashoratning konkret usullari ob'ektiv, sub'ektiv va tizimliga bo'linadi. Ob'ektiv usullar odatga ko'ra bilishning aniq ilmiy uslubiga ya'ni ekstropolyasiya va iqtisodiy matematik modellashtirishdan foydalanishga tayanadi. Sub'ektiv usullar esa mutaxassislarining baholashiga asoslanadi. Tizimli usullar kelajakni aloxida yelementlarning ma'lum tuzilmasi sifatida tasvirlaydi. Shu bilan bir vaqtda bu elementlarning o'zaro aloqalarini modellashtiradi.

Xozirgi paytda asosiy usullar sifatida sifatli taxlil qilish, ekstropolyasiya, ekspertli baholash va modellashtirish ta'kidlanadi. Ba'zan matematik statistik usullari, umumiy ilmiy(mantiqiy) usullar, trend usullar va sababli aloqalar taxlili, mashinali imitatsiya usullari va dialektika usullari to'g'ri sida gap boradi.

VI-BOB: Jismoniy tarbiya va sport sohasida xodimlarni innovatsion boshqarish

6.1. Innovatsion tashkilotlarda xodimlarni boshqarish xususiyatlari

Xodimlar korxonaning muhim vazifaviy tizimchasi hisoblanib, innovatsion rivojlanishning qimmatli resurslaridan iborat. Strategik va operativ vazifalarga ega bo'lgan holda, inson omili ishlab chiqarishni axborotlashtirishni intellektuallashtirishda markaziy o'rinni egallaydi.

Ommaviy an'anaviy ishlab chiqarish va innovatsion rivojlanishning shubhasizligi o'rtasidagi ziddiyatlar ayniqsa bozor iqtisodiyotiga o'tishda keskinlashadi. Bu holat xodimlarni boshqarish tizimi va inson resurslariga munosabatlarni o'zgartirishni taqozo etadi.

So'nggi paytlarga qadar "xodimlarni boshqarish" tushunchasi boshqaruv amaliyotida umuman bo'lmagan. Har bir tashkilot xodimlarni boshqarishning vazifaviy tizimiga ega bo'lishiga qaramay, bu boshqaruv bo'linma rahbarining huquq doirasiga kirgan. Tashkilotda xodimlarni boshqarish o'rta asosiy tarkibiy bo'linma mehnat resurslarini rejalashtirish, xodimlarning o'qishi, malakasini oshirishi va qayta tayyolashini tashkil etishni bajaruvchi xodimlar bo'limidir. Ammo bu an'anaviy xizmatlar mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'linmalari, mehnatni muhofaza qilish bo'limi bilan tashkiliy bog'liq emas.

An'anaviy xodimlarni boshqarish xizmatlari innovatsion tizimlarda muvofiq faoliyat yuritishni ta'minlash uchun kasbiy mahorat va tashkiliy maqomga ega emas. Shuning uchun jamoaga ijtimoiy-psixologik tashxis qo'yish, guruhli va shaxslararo munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish, nizo va stresslarni boshqarish, kasbiy xususiyatlarni hisobga olish va xodimlarning

ijtimoiy-psixologik moslashuvi, mehnatga undovchi sabablarni boshqarish va hokazolar xodimlar ishi bo'limlari tomonidan umuman hal etilmagan.

Innovatsion jamoalarda bular innovatsion menejer tomonidan hal etiladi, shu bilan birga boshqaruvning an'anaviy elementlari mehnat resurslarini boshqarish texnologiyasini tashkil etadi. Ma'lumki, mehnat resurslarini boshqarishni rejalashtirish, xodimlarni tanlab olish va joylarini o'zgartirish, mehnat faoliyatini saqlash hamda ish haqi miqdorini belgilash, rag'batlantirish va imtiyozlar tizimini ishlab chiqish vazifalarini o'z ichiga oladi.

Mehnat resurslarini boshqarish xodimlarni kasbiy yo'naltirish va moslashtirish, joyni o'zgartirish, pasaytirish va ishdan bo'shatish tizimini o'z ichiga oladi.

Innovatsion yondashuvlarning an'anaviy katta farqi xodimlarni tanlab olish tizimida namoyon bo'ladi. An'anaviy yondashuvda tanlov o'rta ishning kerakli hajmi ko'proq darajada mavjud ishchi kuchi va unga bo'lajak ehtiyoj o'rtasidagi farq bilan belgilanadi. Noaniqlik va katta tavakkalchilik bilan izohlanadigan innovatsion faoliyatda ishchi kuchiga bo'lajak ehtiyojni bashorat qilish murakkabdir. Mavjud xodimlar imkoniyatlarini ularning stoxastik ijtimoiy jarayonlarga moslashishi nuqtai nazaridan va malakalarining innovatsion faoliyat mazmuni darajasiga mosligini baholash zarur.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining innovatsion turi kasbiy muvaffaqiyat muomalasini yangicha shakllantiradi, shu sababli xodimni tanlash, qayta o'qitish va ijtimoiy moslashtirishning alohida tizimini shakllantiradi. Yangi vaziyat noan'anaviy ijtimoiy texnologiyalarni topishga majbur qiladi, xodimdan tug'ma va keyingi olingan sifatlarni mavjud muhit talablari bilan birlashtirish, ishga undovchi sabablarning turli-tumanligini qabul qilish taqozo etadi.

Innovatsion tuzilmalar xodimdan tafakkur kengligi va harakatchanlik, idrok etishning samarali tizimi, ijodga ichki ehtiyojning alohida turini talab etadi. Ular birinchi navbatda yuqori malakali ishchi kuchiga qaratilgan, novator olim yoki novator menejer shaxsi uning markaziy bo'g'ini hisoblanadi. Innovatsion faoliyatda aql sohibi asosiy shaxs hisoblanadi, shuning uchun mehnatning ma'noli ahamiyat va yuqori ichki sabablar muhim ahamiyat kasb etadi. Novatorning asosiy shaxsiga alohida talablar aniq moslashtirilgan harakatlar, kommunikatsiya jarayonlari va shaxslararo munosabatlar bilan biriktirilishi kerak.

Ko'pgina xorijiy kompaniyalar innnovatsion menejerlarni tanlov asosida tanlab olishda xodimning sifatlarini innovatsion boshqaruvchi faoliyati talablariga mos kelishi testlaridan foydalanadi. Tanlov ishtirokchilarini tanlashda mantiqiy-didaktik ko'nikmalarga suyanuvchi tashkilotchilik qobiliyatlari, tashabbuskorlik, maqsadga intilish, maqsadga erishishdagi tirishqoqlik muhim sifatlardan hisoblanadi. Yetakchilik yuqori darajadagi javobgarlik, atrofdagilarga do'stona munosabat, operativlik va aniqlik, qabul qilinayotgan qarorlarning o'z vaqtidaligi bilan birlashtira oladigan nomzod yuqori baho oladil. Namuna testi 18-jadvalda beriladi.

Innovatsion faoliyatda xodimlarni boshqarishga yondashuvlar an'anaviy menejmentga nisbatan mutaxassislarni rejalashtirish va tanlab olish bosqichidan boshlab, katta o'zgarishlarga uchragan. Yangi ishlab chiqarishlarni tashkil etish va yirik tashkildiy o'zgarishlarda xodimlar sonini bashoratlash ko'pgina omillarga ega vazifadir. Iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishi xodimlar sifatiga qat'iy talablar qo'yadi va ilg'or texnologiyalarni tadbiiq etish ishdan bo'shatishlarga sabab bo'lishi mumkin. Masalan, ilg'or texnologiyalar sohasida innovatsiyalarni tadbiiq etishda Procter&Gamble, Jonson&Jonson, IBM

kompaniyalari Comkon vodiysining bir qator firmalari har yili minglab ishchilarni ishdan bo'shatadi.

Innovatsion yondashuvlarning an'anaviylardan katta farqi xodimlarni tanlash tizimida ham namoyon bo'ladi. Yangilik kiritishning yuqori darajasidan manfaatdor rahbar, albatta xodimning ijodiy qobiliyati va yutuqlarini aniqlashi kerak. Xodimdagi sifatlarni baholab, menejer namunaviy miqdoriy uslubiyotni nashrlar, patentlar, muayyan shaxsning ijodiy sifatlari kabi sifat mezonlari bilan birlashtiradi.

Xodimlarni tanlash o'rta vazifalar ham murakkabdir. Xodim haqidagi mavjud axborotlar innovatsion bo'linmadagi nomzodlarning avvalgi yutuqlariga tegishli bo'lgani sababli u o'rta nomzodning kelgusi vazifalarga mosligi haqida fikr yuritish mushkul. Shuning uchun xodimlarni tanlash bosqichida noan'anaviy muammolarni hal etish, g'oyalarni ilgari surish va ularni amalga oshirishda testlar, tanlovli tanlash tizimidan foydalanish kerak.

Buning uchun ilmiy jamoa rahbari kasbiy muvaffaqiyat tushuncha va mezonlarini belgilashi, xodimlarni tanlash amaliyotida kasbiy muhim xususiyatlar, ularning dinamikasini baholash uslubiyotini qo'llashi, hamda xodimlarni o'qitish va kasbiy yo'naltirishda kasbiy bilim va ko'nikmalarni shakllantirish tamoyillarini hisobga olishi kerak.

Kasbiy muvaffaqiyat omillarining alohida ahamiyati innovatsion faoliyatda ishtirok etayotgan shaxsning oldiga yuqori talablar qo'yadi.

Natijada nomzodning ham shaxsiy psixologik xususiyatlari va kasbiy ko'nikmalarini ko'rib chiqish zarur. Shaxsni o'rganish, shaxsning dunyo bilan munosabati kengligi, ularning umumiy tuzilishi, ierarxiklik va birgaligi darajasi, yakka shaxsning qobiliyati va fe'l-atvor kabi aniq parametrlarini o'rganish taklif etilgan.

Bu tadqiqotlar shaxs nazariyasi va uning xususiyatlariga asoslanadi. Innovatsion faoliyatda ishtirok etayotganlarning kasbiy muhim xususiyatlari, ularning dinamikasi, hamda kasbiy ko'nikmalari shakllanishi tezligi eng muhim hisoblanadi.

6.2. Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlار

Innovatsion menejerdan talab etiladigan sifatlarga mos kelish testi

6.2.1-jadval

Sifatlar	Ballardagl baholar			
Tashabbuskorlik	Qo'shimcha vazifalarni izlaydi, faol, ochiq	Asosiy vazifalarni bajarishda topqirlik va farosatni namoyon etadi	Qo'shimcha ko'rsatmalarni izlashning kerakli hajmini bajaradi	Tashabbusiz, passiv, va ko'rsatmalarni kutadi
Yetakchilik	Kuchli shaxs, ishonch va dadillikni uyg'otadi	Samarali buyruqlarni mahorat bilan beradi	Mashaqqatli qo'l mehnatini olib boradi	Olib boruvchi
Hodimlarga munosabati	Kishilarga nisbatan ijobiy, do'stona munosabatda	Muomalada yoqimli, odobli	Ba'zida odamovi, muomala qilish qiyin	Mijg'ov, odamovi, aloqaga tez kirishuvchi
Mas'uliyat	Har qanday topshiriqni bajarishda javobgarlikni sezadi	Topshiriqlarga rozi bo'ladi	Topshiriqlarga istamay rozi bo'ladi	Har qanday topshiriqdan o'zini olib qochadi
Tashkilotchilik	Juda	Qobilyatli,	O'rtacha	Ishontirish, va

Sifatlar	Ballardagi baholar			
k qobiliyat	qobiliyatli, ishonтира oladl, mantiqiy isbotlarni yaxshi biladi, oqil	tashkilotchi	qobilyatli	muvofiglashtirishga qodir emas, yomon tashkilotchi
Qat'iylik	Tez, aniq, ishonchli, tezkor	Puxta, ehtiyotkor, xushyor	Dadil, ammo ko'p xato qiladi	Shubhalanuvchan va qo'rqq
Maqsadga erishishdagi tirishqoqlik	Maqsadga intiluvchan, qiyinchiliklarni yengib o'tishdan qo'rqmaydi	Doimiy harakatlarni amalga oshtradi	Tirishqoqlikning o'rtacha darajasi	Tirishqoq emas

6.3. Ijtimoiy boshqaruvning yangi texnologiyalari

Ijtimoiy boshqaruvning texnik-tashkiliy tomoni muvaffaqiyat mezonlarini ishlab chiqish, operativ boshqaruvning zarur texnologiya va tadbirlarini tanlashdan iborat. Loyihaviy "jamoa"ni shakllantirish tadbirlari va ijtimoiy boshqaruvga yangilik kiritish muvaffaqiyatining muhim sharti hisoblanadi. "Jamoal" yoki "loyiha guruhi"ni tanlash norasmiy ijtimoiy psixologik yondashuvlarga asoslangan.

Bu yerda hamma narsa: kommunikatsiya va yetakchilik muammolari, xodimlarni undovchi sabablar va epcillik bilan javob berish, kishilarning hulqini boshqarish va kutilmagan muammolar va janjalli vaziyatlarni hal etish muhimdir. "Loyiha guruhlarini"ni tanlash, odatda, loyiha rahbarining zimmasiga yuklanadi. Uning vazifasiga mutaxassislarini kasbiy va ijtimoiy-psixologik sifatleri o'rtal tanlov kiradi.

Loyiha "jamoasi" yarim doimiy asosida shakllantiriladi, bu yerda doimiy "O'zak" faqat ushbu muammo ustida ishlovchi mutaxassislar va "jamoaga" vaqtincha birlashtirilishi ehtimoli bo'lgan qo'shimcha texnik xodimlar, muhim tarkibiy qism hisoblanadi. Ushbu loyiha ustida ishlash uchun "jamoaga" berilgan resurslar, laboratoriya va tajriba uskunalari bilan manevr qilish ham keng qo'llaniladi, ular ijaraga berish va markazlashtirilgan fondan vaqtincha berilishi mumkin.

Tabiiyki, xodimlar "o'zagi", uning rahbari, vaqtinchalik jamoa va texnik mutaxassislarning vazifalari farqlanadi.

Maqsadlarning birligi, faoliyat natijalaridan qat'iy nazar kasbiy va insoniy birdamlik zarurligi va foydaliligiga ishonch bunday "jamoaga" faoliyatida eng muhim tamoyillardan hisoblanadi. Bunday tamoyillar asosida kelgusi shaxslararo muloqot, qulay axloqiy muhit va albatta novator ijodini qo'llab-quvvatlash mumkin.

Innovatsion faoliyat jarayonida vujudga keladigan vazifalarining ko'p jihatligi unga turli kategoriyadagi xodimlarni kiritishni ko'zda tutadi, ularni quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin. Birinchi guruh - ijodiy tashabbuskorlikni namoyon etish, ajoyib g'oyalarni ilgari surishga qodir yuqori malakali novator olimlar. Novator menejerlar yangilik kiritishni jarayon sifatida boshqarishlari, yangiliklarni g'oyadan aniq tijorat natijasigacha siljishini ta'minlashlari zarur. Xuddi ular noaniq sharoitlarda qarorlar qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik tavakalchiligiga borishlari, innovatsion faoliyatni boshqarishdagi tashkiliy va psixologik qiyinchiliklarni yengib o'tishlari lozim.

Agar novator olim va loyihaning rahbari malakali xodimlar "o'zagi"ni tashkil etsa, uning yonida yangiliklarni aniq amalga oshirishi uchun javobgar xodimlarning uchinchi, eng ko'p sonli guruhi joylashadi. Bunda "chet" innovatsion faoliyatning zaruriy tarkibiy qismi bo'ladi. Loyihaning umumiy samaradorligi unga

bog'liq. Qo'llab-quvvatlash tizimini ta'minlovchi malakali xodimlarning bu guruhi ko'pincha "ilmiy davrozabonlar" yoki "bozor davrozabonlari" deb nomlanadi.

Xuddi shu xodimlar tashqi muhit va ichki imkoniyatlarni ta'minlaydilar, innovatsiyalarni amalga oshirish o'rta amaliy faoliyatni qo'llaydilar. Yuqori rahbariyat loyiha "jamoasi"ga xodimlar harakatlari ustidan batafsil, bosqichma-bosqich va yaxlit nazoratni qo'llash mumkin emasligini tushunishlari zarur.

Bunday "jamo" a'zolarini faqat favqulodda holatlarda boshqa ishga ko'chirish mumkin. Loyiha rahbarining tutgan o'rni ham ijtimoiy-psixologik nuqtai nazardan muhimroq bo'ladi. Resurslarni taqsimlash, ularni boshqarish, aniq muddatlar qo'yish huquqi rahbar shaxsiy hokimligining hal qiluvchi standartlaridan biri hisoblanadi. Agar yuqori rahbariyat yoki xodimlar loyiha rahbarining egallagan o'rni buzilsa, unda bunday "jamo"ning mavjuli amalda yo'qoladi.

Shuning uchun novatorlik firmalari. venchurli bo'linmalar, tadqiq etish tashkilotlarida rahbarlikning buyruqbozlik uslubi umuman mumkin emas. Loyiha guruhi a'zolarining mavqei boshqa mezonlar bilan belgilanishini tushunish kerak. Masalan, agar an'anaviy tuzilmada shaxsning ijtimoiy mavqei lavozim iyerarxiyasidagi kattaligi, yuqori daromadi, ma'lumoti, xabardorligi va tajribasi bilan belgilansa, tadqiqot guruhlarida xodimning mavqei u ilgari surayotgan g'oyalar, uning ijodiy qobiliyati, tafakkuri kengligi, tavakkalchilikka tayyorligiga bog'liq.

Loyiha rahbari haqida ham shuni aytish mumkin. Mavqei yuqori rahbariyatdan past bo'lgan holda, u aniq holatni yaxshiroq bilishi, konstruktivroq g'oyalarni ilgari surishi, loyihani tezroq amalga oshirish uchun samarali usullarni qo'llashi mumkin.

Tadqiqot guruhlarida ishida masalalarni hal etish, guruh a'zolari hulqini baholash va umuman ular ishining samaradorligiga oqilona yondashishga rioya etish zarur. Maqsadni

ko 'zlash, loyihani rivojlantirish va qarorlar qabul qilishning rasmiy tezkor tizimi to'liq oqilona yaratilishi kerak, ijodiy shaxsiy xususiyatlar, norasmiy usullar va nostandart yondashuvlarni muvofiq integratsiyalashdan iborat bo'lishi kerak.

Rejalashtirish, boshqaruv qarorlari va nazorat ichida "jamoat" ishtirokchilarini ijodiy va rolli taqsimlanishi sodir bo'ladigan asosini yaratdi. Guruhni samarali ishlashi uchun ishonchi va hamdardligi muhitini yaratish, xodimlarni ijodga rag'batlantirish zarur.

6.4. Loyiha guruhlarining ijtimoiy o'zaro hamkorligi

Samarali faoliyat yuritish va yuqori samaradorlik guruh a'zolarining ijtimoiy o'zaro hamkorligiga bog'liqdir. Maqsadlar va guruhning o'zaro hamkorligi va rolli tuzilmasini tartibga soluvchi ijtimoiy me'yorlarning o'ziga xos majmuasini sotsial guruhning ajralib turuvchi alomatlari bo'ladi. Ijtimoiy guruhlar ularga kiruvchi yakka shaxslarning turi, ichki tuzilish, ijtimoiy o'zaro hamkorlik birlashganlik darajasi o'rta farqlanadilar. Loyiha guruhi uchun bu alomatlar ishlab chiqarish vazifalari murakkabligi va yetarlicha aniq bo'lmaganligi va ishtirokchilarining oddiy emasliklari tufayli muhim rol o'ynaaydi.

Bir tomondan hulk usullarining muqobilligi va boshqa tomondan maqullash yoki mukofotlashni kutish ijtimoiy o'zaro hamkorlikning muhim xususiyatlari bo'ladi. Ijtimoiy o'zaro hamkorlikda yakka shaxslar shaxsiy maqsadlarini amalga oshirishga harakat qiladilar. har xii rag'batlar va undovchi sabablarga egadir. Guruhdagi ijobiy o'zaro hamkorlik loyihani amalga oshirishning muhim sharti bo'ladi. Bu ayniqsa shuning uchun muhimki ilmiy jamoalarga yakka shaxslar qarama-qarshi niyatlarga ega bo'lishlari muhim.

Loyihaviy "jamoalardagi" shaxslararo aloqalar yangilik kiritishni amalga oshirishda qo'scimcha noaniqlikni kiritishlari mumkin.

Har qanday ijtimoiy guruhni muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun rollarni taqsimlash zarur. Rollar ma'noli yukdan tashqari vazifaviy belgilarga ham egadir. Masalan "jamo"ning maqsadli rollarga ega ishtirokchilari guruxni vazifalarini tanlab oladilar va ularni bajaradilar. Rollar tomonidan qo'llab-quvvatlovchi ishtirokchilardan guruh faoliyatini qo'llab-quvvatlash va faollashtirishga qaratilgan hulq kutiladi.

"Jamo"ning maqsadli rollarga ega a'zolari vazifasiga odatda muammolarni yangicha qo'yilishi g'oyalarini initsirofkalash, axborotlarni qidirish, g'oyalar, muloxazalar, fikrlarni ishlab chiqish va bashoratlash, muvofiqlashtirish va umumlashtirish kiradi. "Jamo"ning qo'llab quvvatlovchi rollarga ega a'zolari ishning mezonlarini belgilaydilar, qarorni baholaydilar, mazmunli va tadbirli choralarni ishlab chiqadilar, guruhning har bir a'zosining ulushini baholaydilar munosabatini aks ettiradiIar, guruxning fikrini shakllantiradilar, guruhning ko'rsatmasini ijro etadiIar, guruh a'zolarining fikrlari va hayajonlarini moslashtiradilar.

Har qanday tashkilot, shu jumladan ilmiy jamoa ham o'ziga xos sotsial tizim bo'ladi, unda guruhli o'zaro hamkorliklar intensiv ravishda amalga oshiriladi. Rasmiy tashkilotlar va mehnat jamoalari negizida norasmiy guruhlar o'z o'zidan vujudga keladilar. Ko'rsatmalarning ta'siri qimmatlidir va norasmiy guruhlarning guruhli me'yorlari ko'pincha rasmiy boshqaruvga nisbatan, natijaliroq bo'ladiIar.

Xuddi shuning uchun tajribali menejer bunday tashkilot ichidagi tuzilma. Joy- joyiga qo'yish, sotsial nazorat, norasmiy yetakhilik va ko'p jihatli o'zaro hamkorliklarda mo'ljalni yaxshi olishi kerak.

An'anaviy ijtimoiy menejmentda shunday fikr tarqalganligi, norasmiy guruhlarni paydo bo'lishi rahbarning soddaligi va boshqaruvning samarasiz usullarining natijasi bo'ladi. Haqiqatdan ham, norasmiy o'zaro hamkorliklar rasmiy tashkilotlarning faoliyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatadilar, ular keyingilarni faoliyat yuritishini ancha yaxshilashlari (yoki yomonlashtirishlari) mumkin.

Ammo shuning uchun aniq tasavvur qilish kerakki, norasmiy o'zaro hamkorlik muloqot, himoya, hayrixohlik, hurmat, qo'llab quvvatlashga chuqur notashkiliy psixologik extiyojlar oqibatida vujudga keladilar. Vujudga kelgan norasmiy, ijtimoiy o'zaro hamkorliklardan foydalanishning natijaviyligi rahbarga bog'liq. Shaxsning uyushqoqligi va bardoshligi rasmiy va norasmiy guruxlarni faoliyat yuritishining oqibati bo'ladi.

Ilmiy va loyihaviy jamoalardagi innovatsion faoliyatda yakka shaxslarning psixologik xususiyatlari, norasmiy statuslarning noaniqligi va bir xilda fikrlashga erishishning murakkabligi oqibatida norasmiy guruhlarni faoliyat yuritishi ayniqsa katta ahamiyatga ega. G'oyalarni generatsiyalashning murakkab jarayoni "aqliy hujum", munozaralar va janjallar, tafakkurning nostandartligi ilmiy bo'linmalar faoliyatining alohida sharoitlarini yaratadilar. Shu narsa butunlay ravshanki, shaxsning psixolrigiya va undovchi sabab kategoriyasi o'zidan o'zi innovatsion faoliyat jarayonidagi sotsial yakka shaxslar sifatidagi odamlar muloqoti psixologik jihatlarining butun o'ziga xosligini to'liq aks ettira olmasligi mumkin.

Roli hulq va «ijtimoiy bixevarizm» jamoadagi harakatlarning psixosotsial jihatini tahlil qilish uchun asoslar yaratmaydilar. O'zining xohishi o'rta sotsial jarayon guruhli jarayondir. Innovatsion bo'limlardagi guruhli fikrlash va birgalikda ijod qilishga o'tishni muvaffaqiyatligini tushunishning boshlang'ich nuqtasi sifatida kommunikativlik olinishi kerak. Ijtimoiy

texnologiya nuqtai nazaridan yangi tamoyillar shakllantirilishi kerak, ularning ma'nosi «yakka shaxs» kategoriyasidan «ijtimoiy harakat» kategoriyasi orqali «psixosotsial munosabat» tushunchasiga o'tishdan iboratdir. Bu barcha ijtimoiy innovatsiyalar shaxsiy hulqni biogenli emas, balki sotsiogenli va tashkiliy-iqtisodiy omillarga kiritishdan iborat bo'ladi, xuddi shuning uchun ijtimoiy innovatsiyalar iqtisodiy rivojlanishning muhim omili bo'ladilar.

Kommunikatsiyalar ushbu nuqtai nazardan nafaqat ob'ektlar aloqasining vositasi sifatida, balki hammadan avval muloqot va axborotlarni almashuvi sifatida bo'ladi. Ushbu jihatdan ijtimoiy tuzilma shaxslararo muloqot jarayonlarini barqarorlashtirishning natijas sifatida bo'ladi. Ijtimoiy rivojlanish esa kommunikatsiya vositalarini rivojlanishi jarayonidan boshqa narsa emas. Bu yerda ham axborotlar, g'oyalar va bilimlar bilan almashish va ham o'zaro tushunish, hamkorlik va birgalikda boshdan kechirish kabijarayonlar birinchi o'ringa chiqishlari mumkin.

Tushunuvchi sotsiologiya ijtimoiy hayotning ma'noli elementlarni tahlil qilishga jamlanadi. Harakatning ma'nosi nafaqat ob'ekti ahamiyat, balki hammadan avval yakka shaxs tomonida sub'yektiv idrok etuvchi ma'no nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi kerak. Ushbu nuqtai nazardan ijtimoiy harakat ko'rinishida faqat sub'yektiv ma'nosi bunday odamlarning hulqiga mos keluvchi harakat ko'rib chiqiladi.

Ijtimoiy ma'noga tushunish har qanday birgalikdagi harakatning muhim shart-sharoiti bo'ladi. Birgalikdagi innovatsion faoliyatga bunday yondashish ham ijobiy hulqni tushunishga va ham yakka shaxs va jamoa o'rtasidagi sub'yektiv munosabatning dialektikasini hisobga olishga yordam beradi.

An'anaviy barqaror iqtisodiy faoliyatda tashkiliylikning muhim sotsial tamoyili sotsial tartib vujudga keladi.

U ma'no ijtimoiy hulkning tasodifiy emasligi, ya'ni alohidagi yakka shaxslar va aniq guruhlarining muvofiqlashganligi o'zaro bir-birini almashtirish va o'zaro bir-birini to'ldirishi kabi turlar bilan bog'liqdir. Ushbu asosda statsionar jarayonlar determinatsiyalangan va oldindan aytib beriladigan bo'ladilar. Barqarorlik, oldin aytib berishlilik va aniqlik haqidagi tasavvurlar ijtimoiy boshqaruvni soddalashtiradi, u ham kutishlar munosabati bilan va ham belgilangan o'zaro bog'liqliklar doirasida amalga oshiriladi.

Innovatsion jarayonlar, boshqa narsadir. Bu yerda faqat holatning oldindan aytib berilishligi va teng bo'lmasligi sharoitlarida natijaga erishi mumkin. An'anaviy faoliyatda ijtimoiy jarayonlar yetarliha inertsiyalidirlar. Novatorlik faoliyati umuman kompensatorli (tenglashtiruvehi) mexanizmlar yo'q bo'lgan eski paradigmani buzishga asoslanganlar. Eski ijtimoiy va tashkiliy asoslarni qayta tashkil qilmay va yangilarini modellashtirmasdan yangilikni tadbiq etish mumkin emas.

Ijtimoiy psixologik konsepsiyalar nuqtai nazaridan innovatsiyalar ob'yekti ravishda va to'satdan vujudga keluvehi va o'z-o'zidan stressli holatlar va vaziyatlarga asoslanganlar. Tartibsizlik nazarisiga muvofiq noma'lum vaziyat har xii reaksilarni, shu jumladan Vahimali, oshirilgan reaksiyalarni keltirib chiqarishi mumkin.

Vahimadan oldin qisqa muddatli harakatsizlik holati keladi. Ko'pgina odamlarda innovatsiyaga birinehi javob tushunmaslik va qabul qilmaslikdir. Keyin guruhning asosiy qismini yangi g'oyaga asta - sekin moslashishi bosqichi keladi. Faol qabul qilmaslik, qarshilik va dissotsiatsiya (bo'lishi) jarayonlari bo'lishi mumkin. Oldingi tizimning o'zini o'zi saqlashi maqsadida stresslar va janjallar muhitida avj oluvehi salbiy psixologik va ijtimoiy reaksiyalar paydo bo'lishi mumkin.

Shu vaziyatda ijtimoiy moslashguvning yo'llari va usullaridan ko'proq foydalanish kerak. Ijtimoiy tizim sifatidagi guruhda yangi maqsad paydo bo'lishi kerak: tizim holat peremetrlarining belgilangan o'zgarishlariga dueh kelishi va keyingi moslashuv va barqarorlashuvga ega tarqalishning yangi pallasiga o'tish kerak.

Ijtimoiy moslashuv- yakka shaxs va sotsial guruhning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligining yetarlieha uzun jarayonidir. Xuddi shu yerda talablar va haqiqiy ta'siri ostidagi kutishlarni qanoatlantirishni moslashuvi sodir bo'ladi. Ijtimoiy moslashuv o'z iehiga yakka shaxslar va muhitni rivojlanishidagi haqiqiy daraja va bo'lajak tendensiyalarni tushunishni oladi. Agar g'oyani ilgari surishning birinehi bosqichida psixologik qarashlar va yangilikni qabul qilish mexanizmlari ko'proq aqlsizlarga shakllansalar, ijtimoiy moslashuv bosqichida xuddi haqiqiy imkoniyatlar sub'yektlar da'volarni tartibga soladilar. Xodimlarning yangi maqsadga nisbatan bog'liqlikdagi tabaqalashuvi haqiqatlarni ijtimoiy moslashuv va ham innovatsion jarayonlar sharoitida tushunish va qabul qilishni ko'zda tutadi.

Keyingi bosqichda ijtimoiy jarayonlarni paydo bo'lgan tuzilmani hisobga olish bilan barqarorlashuvi sodir bo'ladi: «loyihaviy jamoaning o'zagi» o'zgarishi, yangi norasmiy yetakchi oldinga chiqishi shaxslararo munosabatlar yangi xarkterga ega bo'lishi mumkin. Rollarni qaytadan taqsimlanishi sodir bo'ladi, tizim beqaror, muvozanatsiz holatdan tashqi muhit bilan muvozanatli yoki «gomostaza» (doimiylik) holatiga o'tadi.

Yangilik kiritishlarga e'tiborni jalb qilish va uni amalga oshirish jarayoni ketadi.

Ushbu nuqtai nazardan butun innovatsion faoliyat ham tashqi va ham ichki muhitdagi noaniqlik sharoitlarida ko'p mezonli muvozanatsiz jarayonlarldan iborat bo'ladi. Harakatchanlik va ko'p bosqichlilik ijtimoiy guruhning dinamikasini ta'riflaydi.

Bunday tizimni rivojlanishi mezonlari orasida ijod, birgalikdagi harakat va yaratishlilik asosiylar bo'ladilar.

Xuddi birgalikdagi yaratish innovatsion rivojlanishning asosi sifatida hammadan avval dunyoni va o'zini o'zi biJib olim va o'zgaritirishga ehtiyoj asosida ko'riladi, ijodiy shaxsni erishganlardan hamma vaqt qanoatlanmasligi uni o'zini ijtimoiy turmushning butunlay to'liqligida yakka holda to'liq ro'yobga chiqarishga imkon yo'qligiga asoslanadi.

Ijod nafaqat birgalikdagi harakat sifatida, balki kuchli undovchi sabab va bir vaqda mehnat jarayonlaridan qanoatlanganlikning sababi bo'ladi.

6.5. Nizo ijtimoiy rivojlanishning omili sifatida

Birgalikdagi ijodning ijtimoiy jarayoni o'zgaruvchanlarining o'zaro hamkorligi natijasida beqaror dinamik muvozanat vujudga keladi. Yakka shaxslar va guruhlarini o'zaro bog'liqligi tasodifiy o'zgaruvchanlikka qarama-qarshi determinatsiyalangan munosabatlarni paydo bo'lishidan iboratdir.

Ushbu nuqtai nazardan sotsial o'zaro bog'liqlik, tarkibiy qismlar, ichki va tashqi muhit, o'rtasidagi belgilangan tartibni bildiradi. Masalan, konsepsus (umumiy rozi bo'lishlik) ichki muvozanatni namoyon bo'lishlaridan biridir, bu ichki tartib tashqi muhitga nisbatan esa ham jamoaviy aqlli yaratish va ham guruhga egoizm ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, innovatsion guruhning tizim sifatidagi ijtimoiy mavqei asta sekin shakllanadi.

Qaysi yerda yangi rolli taqsimlanishi, guruhni dinamika va sotsial o'zaro hamkorlik mavjud bo'lsa, sotsial moslashuvning o'zining me'yorlari amalda bo'ladi, ham ichki va ham tashqi muhitga nisbatan belgilangan asosiy vazifalar va me'yorlar bajariladi.

Gap yana u yoki bu tizimni parametrlar va o'zgaruvchanlar tizimning o'zining tuzilmasi o'zgarmasdan o'zgarishi mumkin bo'lgan zaruriy belgilangan miqdoriy doiralar haqida ketmoqda.

Ushbu nuqtai nazardan yakka shaxslar va masalan, konsensus va janjalning nisbatini belgilab beruvchi guruhli dinamika holati parametrlarini psixologik reaksiyani ko'rib chiqish zarur. Innovatsion faoliyani ijtimoiy jarayon sifatida ko'rib chiqish tizimning yangi g'oyani ilgari surish paytidagi muvozanatsizlik. keyin g'oyani moslashishdagi oraliq va guruh a'zolari tomonidan uni qarama qarshilik qiluvchi jarayonlar janjalni mavjudligidan konsensusning muvozanatli holatiga keyinchalik erishishiga e'tiborni qaratish kabi holatlari o'rtasidagi harakatchan muvozanatni oladi.

Nizo ijtimoiy rivojlanishning muhim holatlaridan biri hisoblanadi. Nizoning jarayon sifatidagi dinamikasi uni musobaqa, moslashish va o'zlashtirish bilan bir qatorda ijtimoiy o'zaro hamkorlikning asosiy turdaridan biri qiladi. Janjal ijtimoiy ahamiyatli maqsadlarga erishishning vositasi bo'ladi. U innovatsion faoliyatning faol harakatlantiruvchi kuchi bo'lishi kerak. Boshqacha fikrlash va janjalga yo'l qo'yishni g'oyalarni ajoyib almashtirish bilan bir qatorda novatorlik tashkilotlarni rivojlanishining me'yori bo'lib qoladi.

Albatta, janjal hamma vaqt ham, ayniqsa axloqiy tomondan maqsadga muvofiq emas. Ammo janjallarni yo'qligi tashkilotni ijodiy o'sishni sekinlashishiga va pirovardida to'liq qotib qolishga olib kelishi mumkin.

An'anaaviy menejment boshqacha fikrlashlar va janjallarning zarar keltirishi g'oyasidan kelib chiqadi. Tegishli me'yorlar, lavozimli yo'riqnomalar va qoidalar ishlab chiqilganligidan ular agar janjallarni oldini ololmasalar ham, uni juda bo'lmaganda tezroq bartaraf qilishga mo'ljallanganlar. 1970 yillardagi menejmentning nazariyasi va amaliyoti janjallarni vujudga kelishiga yo'l qo'ysa ham, ammo ularni yakka shaxs va jamoa yoki

guruh va yuqori rahbarlik manfaatlari o'rtasidagi ziddiyatlarning natijasi deb hisoblangan.

Janjalsizlik «ijodiy munosabatlar» va «tashkiliy rivojlanish» nazariyasi tarafdorlari tomonidan mehnatni ratsional tashkil qilishning garovi deb hisoblangan.

Shubhasiz, janjallarning bir qismi shaxslararo va guruhlararodan iborat. Ammo ko'pgina jihatlardan janjal mohiyati o'rta ilmiy musobaqa, axborotlarning qo'shimcha manbai va innovatsion faoliyatni rivojlanishiga muqobil Yondashishlarga aylanadi. Janjal ham tashqi va ham ichki sotsial-iqtisodiy va texnologik muhitning ob'yektiv sharoitlaridan kelib chiqishi mumkin. Janjalning zamonaviy tushunishga nafaqat uni vujudga kelishining ko'p sonli manbalari, janjalli vaziyatlarni rivojlanishi va hat qilinishi tadqiqot qilish, balki janjalning vazifaviy oqibatlarini, shu jumladan ijtimoiy masofa nuqtai nazaridan o'rganish ham kiradi.

Kichik guruhlar, ayniqsa ilmiy jamoalar uchun muhim ijtimoiypsixologik tadqiqotlarda ijtimoiy masofa tushunchasi o'z ichiga yakka shaxslar va guruhlar o'rtasidagi munosabatlarni, yakka shaxslarning ijod jarayonidagi o'zaro hamkorl igini, yakka shaxslarni innovatsion faoliyat avj olgani sari ularni yaqinlashishlar va yoki uzoqlashishlarini hildiradi.

Bunday mavzuda janjal jamoadagi yaqinlashish va begonalashish darajasi, uning ijtimoiy va kasbiy safarbarligi, birlashganligi va korinishni topish imkoniyatidan iborat bo'ladi. Kasb mahorati, tajriba, axborotga egaligi darajasi va boyliklar tizimidan tashqarii xuddi janjal ijod jarayonining jamodagi shaxsning hulqiga undavchi sabab ko'rsatishi darajasini aniqlaydi. Novator olim uchun innovatsion faoliyatning maqsadni mo'ljallash va haqiqatlar o'rtasidagi moslikni yo'qligi janjalning asosi bo'lishi mumkin.

Inoovatsion faoliyatda nafaqat shaxslararo va guruhlararo janjalli vaziyatlar, balki ilmiy va tashkiliy tuzilmalarning

takomillashganligi, texnologik va iqtisodiy rivoj lanishlar maqsadlarining ziddiyatliligi janjallarning manbalari bo'lib xizmat qilishlari mumkin. Janjal har xii tasavvurlar m anfaatlar va boyliklarga asoslanishi mumkin. Ayniqsa, ko'proq janjallar yakka rahbarlikni yo'qligi, gorizontal tuzilmalarni ustuvorligi, tashkilotlarning matritsali va vazifaviy turlarida vujudga keladilar. Ko'pgina vaziyatlarda janjallar nafaqat tashhis qo'yish vazifasini bajaradilar, balki qo'yilgan maqsadlarga erishining yagona yo'll bo'ladilar.

Janjalshunoslikda janjalli vaziyatni vujudga kelishini bashorat qilish va janjalni boshqarish alohida o'rinni egallaydi. An'anaviy tuzilmalarda amaldajanjallarni bashorat qilib bo'lmaydi. Vaxolatlarni Aniq chegaralash va boshqalarga topshirish, blokli ierarxik birgalikda bo'ysunish tamoyilidan foydalanish yo'll bilan janjali vaziyatlarni bartarf etish va hal qilish mumkin. Janjalli vaziyatlani hal qilishning yo'llaridan biri uni bostirishdir. Bostirishga asoslangan janjalni tashqi boshqarish jarayoni ziddiyatlarni hal qilmaydi, balki uni ichkariga haydaydi. Innovatsion faoliyatda bunday Yondashishlar uzoq vaqtli turg'un vaziyatni keltirib chiqarishlari mumkin.

Ochiq tizimlarda janjalni boshqarishga boshqa jihatlardan yondashishi kerak. Janjalga ijtimoiy-psixologik ob'yektning vaqtincha holati sifatida qaraladi va uni boshqarish vaziyatli asosda amalga oshiriladi. hammadan avval maqsadlar, ko'rsatmalar, qadriyatlarni birga bo'la olishning tahlili o'tkaziladi. Keyin janjalli vaziyatlar rasmiy va norasmiy bitimlar orqali tartibga solish rejasi mo'ljallanadi. Tushunib etilgan kelishuv konstruktiv faoliyat bilan birga bo'lishi kerak. Tizimli bashoratli yondashish asosida kelishuvga erishish o'rta eng yaxshi natijalarni olish mumkin.

Janjalli vaziyatlarni boshqarishning turkumiy usullari eng unumli bo'ladi. Umumiy ahamiyatga ega maqsadlar va qadriyatlarni belgilash janjal sabablarini tekislaydi, avval

dushman bo'lgan tomonlar, guruhlar va yakka shaxslarni faoliyatning yuqori tamoyillarini amalga oshirish uchun birlashtirishga yordam beradi. Mukofotlar tizimi tuzilishini boshqarish xodimlar harakatlarini yaxshiroq boshqarish va qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishga ko'maklashadi. Janjallarni boshqarishning bu barcha usullari tizimli- tashkiliy asosga ega.

Ko'pgina tadqiqotlar natijalari o'rta shunday xulosaga kelish mumkinki, guruh a'zolarining muvofiq miqdori 5 dan 11 kishigacha. 5 tadan kamroq odamdan tashkil topgan loyiha guruhi ham uning sotsial mavqei va ham uning a'zolarining vazifaviy rollarining yetarli bo'lmagan ravshanligi tufayli nisbatan past boshqaruvchanlik bilan ta'riflanadi. Kichik guruhda rolli vazifalarning taqsimlanishi o'z-o'zidan kelib chiquvchi xarakterga ega va kasbiy talablarga mos kelmaydi.

11 kishidan ortiq a'zolarga ega loyiha guruhi ham muvofiqqa nisbatan, yomonroq boshqariladi, chunki «chetki qism» «o'zakdan» ancha uzoqroqda bo'lishi va u yerda umumiy markaziy yo'nalish bilan bog'liq bo'lmagan ijtimoiy va psixologik jarayonlar sodir bo'lishi mumkin. Bunday guruhda ham vaqt ham guruhning samarali faoliyatida yordaru Bera olmaydigan norasmiy tashkilot vujudga kelishi mumkin.

Bunday guruhlar oshirilgan janjalkashlik va his-tuyg'uli va psixologik munosabatlarni kasbiy ustidan ustuvorlik qilishi bilan ta'ritlanadi. Katta guruhlar ikkita yoki ko'proq dushman guruhchalarga bo'linishlari mumkin, ular o'zaro kelishuv tizimini buzadilar va ijtimoiy aloqani uzish bilan qo'rqitadilar va aksincha, katta guruhlarda kasbiy foydali janjallar va musobaqalashishlar o'rniga ijtimoiy xotirjamlikka moslashish tendensiyasi ustuvorlik qilishi mumkin. Bunday guruhlarda ijodiy yangilik kiritishni amalga oshirib bo'lmaydi.

Guruhli me'yorlar guruh a'zolariga ularni kutayotgan hulqni ko'rsatishga qaratilganlar. Me'yorlar uning a'zolariga g'oyatda kuchliham ijobiy va ham salbiy ta'sir ko'rsatadilar.

Loyiha rahbariga ayniqsa, o'z ichiga tashkilot uchun faxrlanish, jamoaviy mehnatga intilish, qo'yilgan maqsadga erishishni mo'ljallash, yuqori kasb mahorati va h.k.ni oluvchi ijodiy guruhli me'yorlarni qo'llab-quvvatlashni bu me'yorlarni qo'llab-quvvatlovchi psixologik mexanizm deb hisoblash kerak. Xuddi guruhda shaxsni o'zini o'zi ro'yobga chiqarishi sodir bo'ladi va bu jarayon guruhni dinamikaga ko'proq bog'liqdir. Guruhda yakka shaxslar hulqini rag'batlantirish sodir bo'ladi, uyushqoqlik va jamoaviylik sodir bo'ladi. Shuning bilan bir vaqtda guruh agar shaxs guruhning me'yorlariga tushmasa uni guruhdan itarib chiqarishi mumkin. Yuqori uyushgan guruhlar muloqot, tushunish va kelishuvning yuqori darajasi bilan ta'riflanadilar. Xuddi shu yerda muvaffaqiyatli ishonch va innovatsion muqobillarni amalga oshirish uchun mikrosotsial muhit yaratiladi.

Guruhni yuqori uyushganligi shaxsni boshiga va uning ijodiy qobiliyatini tekislashiga olib kelmasligidan jarayonlar va kasbiy tabaqalashuvni inkor qilishi janjalli vaziyatni boshlashiga olib keladi, u keyinchalik janjal vaziyatni keskinlashuvi yoki shaxsning guruhdagi hulqining maqsadga muvofiq bo'lmagan turiga olib keladi. Ammo guruhli uyushqoqlik yana tashqi muhitni o'zgarishiga ham ta'sir qiladi.

Kalitli so'zlar: innovatsion tashkilotlar, xodimlarni boshqarish, mehnat resurslari, innovatsion menejerlar, tashabbuskorlik, yetakchilik, talabgorlik, yangi texnologiyalar, loyihaviy «jamo», rahbarlik uslubi, loyiha guruhlari, sotsial moslashish, tizimga bashoratli yondashish, blokli ierarxik birgalikda bo'ysunish tamoyillari.

Qisgacha xulosalar

Xodimlar korxonaning muhim vazifaviy tizimchasi bo'ladilar va innovatsion rivojlanishning qimmatli resursidan iboratdir.

Innovatsion faoliyat jarayonida vujudga keladigan vazifalarning ko'p jihatliligi unga xodimlarning har xil kategoriyalarini kiritishni ko'zda tutadi, ularni guruhlariga bulish mumkin.

Birinchi guruh-bu ijodiy tashabbuskorlikni namoyon qilish, ajoyib g'oyalarni ilgari surishga qodir yuqori malakali novator olimlardir. Novator menejerlar yangilik kiritishlarni jarayon sifatida boshqarishlari, yangiliklarni g'oyadan to aniq tijorat natijasigacha ilgari siljishini ta'minlashlari kerak. Xuddi ular noaniqlik sharoitida qarorlar qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik tashkilotchiligiga borishlari, innovatsion faoliyatni boshqarishdagi tashkiliy va boshqaruv qiyinchiliklarini yengib o'tishlari kerak.

Nazorat savollari:

1. «Xodimlarni boshqarish» atamasi nimani bildiradi?
2. Siz mehnat resurslarini boshqarishning qanday bosqichlarini bilasiz?
3. Xodimlarni innovatsion boshqarishni vujudga kelishi nima bilan bog'liq?
4. Testdan o'tkazish uchun menejerning qanday sifatleri majburiydir?
5. Innovatsion menejmentda mutaxassislarni rejalashtirish va tanlashning xususiyatlari qanday?
6. Innovatsion faoliyatda xodimlarni mezonlari ayniqsa ahamiyatlidir?
7. Kasbiy muvaffaqiyatning omillari nima?
8. Shaxsni o'rganishning parametrlari qanday?
9. Shaxsning kasbiy muvaffaqiyatliligi qanday belgilanadi?
10. Innovatsion jarayonning o'ziga xosligi xodimlarga qo'yiladigan talablarga qanday ta'sir ko'rsatadi?
11. Ijtimoiy boshqaruvning texnik- tashkiliy tomoni nimadan iborat?

12. Loyiha jamoasining tuzilishi va xususiyatlarini ochib ering.
13. Innovatsion jamoaga rahbarlik usuli qanday?
14. Guruh a'zolarining ijtimoiy o'zar hamkorligi va shaxslararo muloqoti nimadan iborat?
15. Innovatsion jamoalarda rolli taqsimlash nima uchun zarur?
16. Jamoaning samarali ishida norasmiy guruhlar va norasmiy yetakchilikning roli qanday?
17. Innovatsion jamoalardagi kommunikatsiya nima?
18. Innovatsion jamoalar ijtimoiy-psixologik konsepsiyasining mazmuni nimadan iborat?
19. Kichik guruhlarini yangiliklarni qabul qilish jarayonini tasvirlab bering.
20. Innovatsion jamoalarda ijtimoiy moslashuvni qanday boshqarish mumkin?
21. Innovatsion jarayondagi birgalikda yaratish nimaga asoslangan?
22. Ijtimoiy guruhdagi konsensus nima va unga erishining yo'llari qanday?
23. Konsensusga erishish jarayoni mexanizmini tasvirlab bering.
24. Konsensusga erishish nimaga bog'liq?
25. Innovatsion jarayondagi janjallarning roli qanday?
26. Yaratuvchi janjallarning xususiyatlarini tasvirlab bering.
27. Janjallar qanday negizda vujudga kelishlari mumkin?
28. Janjalli vaziyatni bashoratlash imkoniyatlarini ta'rifiang.
29. Janjalli boshqarish nimadan iborat?
30. Loyiha guruhini boshqaruvchanligi asosida qanday omillar yotadi?
31. Guruhli me'yorlar guruhning hulqiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

VII-BOB: Sportda innovatsiyalarni boshqarish ob'ekti sifatida

7.1. Yangilik va yangilikni kiritish tushunchasi.

"Yangilikni kiritish" tushunchasi inglizcha "innovation" so'zining ruscha varianti bo'lib hisoblanadi. Uning inglizchadan to'g'ridan-to'g'ri ma'nosi "yangiliklarni kiritish", joriy qilish, tadbiq etish degan ma'noni anglatadi. Yangilik deganda yangi tartib qoida, yangi odat, yangi uslub, ixtiro, yangi xodisa tushuniladi. "Yangilikni kiritish" (so'zi) tushunchasi to'g'ridan to'g'ri yangilikdan foydalanish jarayonini bildiradi.

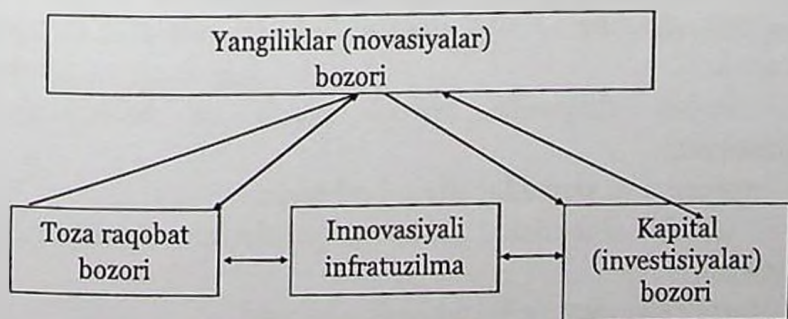
Shunday qilib, tarqatilish (ommalashtirish) ga qabul qilish vaqtidan (paytidan) boshlab yangilik yangi sifat kasb etadi - yangilikni kiritish (innovasiya) bo'lib hisoblanadi. Yangiliklarni bozorga kiritish jarayonini tijoratlash jaryoni deb atalish qabul qilingan. Yangiliklarning paydo bo'lishi va uni innovasiyaga (yangilikni kiritish) aylanishi o'rtasidagi muddat vaqti innovation lag deb ataladi.

Kundalik amaliyotda odatda yangiliklar innovasiya yangiliklarni kiritish, innovasiya tushunchalarning o'xshatishligini tushunish mumkin. Xar qanday ixtiro, yangi xodisa, xizmatlar turi yoki uslublar faqat shundagina keng jamoatchilik tomonidan tan olinadiki, qachonki ular tarqatilishi (ommalashtirish) ga qabul qilinsa va yangi ko'rinishda ular innovasiya (yangilikni kiritish) sifatida namoyon bo'la boshlasa.

7.2. Innovasion faoliyat doirasi

Innovasion faoliyat doirasi ma'lumki bitta sifatdan ikkinchisiga o'tish resurslar (energiya vaqt, moliya va x.k) sarfini talab etadi. Novasiya (yangilik)ning innovasiya (yangiliklarni kiritish) ga o'tish jarayonida ham turli xildagi resurslar sarfini taqozo etadi.

Ularning ichida eng muhimi, asosiylari bo'lib sarmoyalar (investisiyalar) va vaqt hisoblanadi. bozor sharoitlarida tovarlarni sotish va xarid qilishning iqtisodiy munosabatlar tizimi sifatida innovasiyalik faoliyatning asosiy tarkibiy qismlari (bo'laklari, komponentlari) bo'lib, yangiliklar, investisiyalar (sarmoyalar) va yangiliklarni kiritish hisoblaniladi. bu tizim doirasida talab, taklif va narx-navo shakllanadi. yangiliklar (novasiyalar) bozorini, yangilikni kiritish (innovasiyalar) toza (sof) raqobat bozorini, investisiyalar kapital bozorini shakllantiradi. ushbu uchta asosiy komponentlar innovasiyalik faoliyat doirasini (sohasini) paydo qiladi (yaratadi.)



Rasm.

Innovasiyalik faoliyat doirasi
Yangiliklar tadbirining sof raqobat bozori.

Sof raqobat bozori deb biror xaridor yoki sotuvchi mavjud (joriy) narxlar darajasiga katta ta'sir o'tkazmaydigan vaziyatga

maxsulotlarni ayriboshlaydigan sotuvchilar va xaridorlar yisindisiga aytiladi. (Sof) raqobat tushunchasidan foydalanish bizga narx bilan bosliq bo'lgan va bosliq bo'lmagan masalalarni ko'rib chiqishga xojat yo'qligi vijdonga xilof va boshqa turdagi bellashuv va ko'rinishlar (ishlab chiqarish munosabatlarining subqektlari o'rtasidagi eng fodali kapitalni qo'yish doiralari, sotish bozorlari, resurslar manbalari hamda, ilmiy va ilmiy-texnik faoliyat natijalari uchun) dan to'xtash imkoniyatini beradi.

Oldinda aytilganidek ilmiy va ilmiy-texnik faoliyat natijasi bo'lgan yangilikdan yangi texnologiyalar, ma'lumotlar, xizmatlar, yangi usullar va boshqalar sifatida jamoat tomonidan tan olingan. yangiliklar tadbisicha vaqt va resurslar sarfi bilan jarayon amalga oshadi. soslom raqobat bozori bu jarayonda ikki tomonlama ishtirok etadi, ya'ni qarama-qarshiliklarni birligi va kurashi sifatida.

Bir tomondan, tijorat korxonalari va xo'jalik yuritishning boshqa sub'ektlari raqobat kurashida quyidagilarga majburdirlar:

- ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish;
- maxsulotning texnik darajasida yoki xizmatlar tizimini yaxshilash;
- ishlab chiqarish, tashkil yetish va boshqarishni rivojlantirish;
- maxsulot va xizmatlar sifatini oshirish;
- ishlab chiqarish sarfini xarajatlarini (kamaytirish) pasaytirish;
- texnik xizmat tizimini takomillashtirish;
- xaridorlarda yekspluatasion xarajatlarni kamaytirish;
- o'z maxsuloti va xizmatining foydalanish samarasini oshirish;
- sotuv va xarid narxlarining zaruriy darajasini saqlab turish;
- marketing va reklama ma'lumotli faoliyat darajasini ta'minlash;

Ikinchi tomondan, katta ilmiy texnik ahamiyatga molik bo'lgan yangiliklar tijorat korxonalarining maqsadlariga javob bermasa, uni inkor etadi. raqobat tijorat korxonalari va xo'jalik yuritishning boshqa sub'ektlarini rasbatlantirmaydi, balki ularni yangiliklar bozoriga borishni va uning shakllanishida ishtirok yetishga majbur qiladi. yangiliklar bozorida qatnashish quyidagi asosiy ko'rinishlarida amalga oshiriladi:

- o'zining ilmiy, ilmiy-texnik va yeksperimental bazasini rivojlantirish;

- ba'zi korxonalar bilan birgalikda kooperativli shartlar asosida tadqiqotlarni o'tkazish;

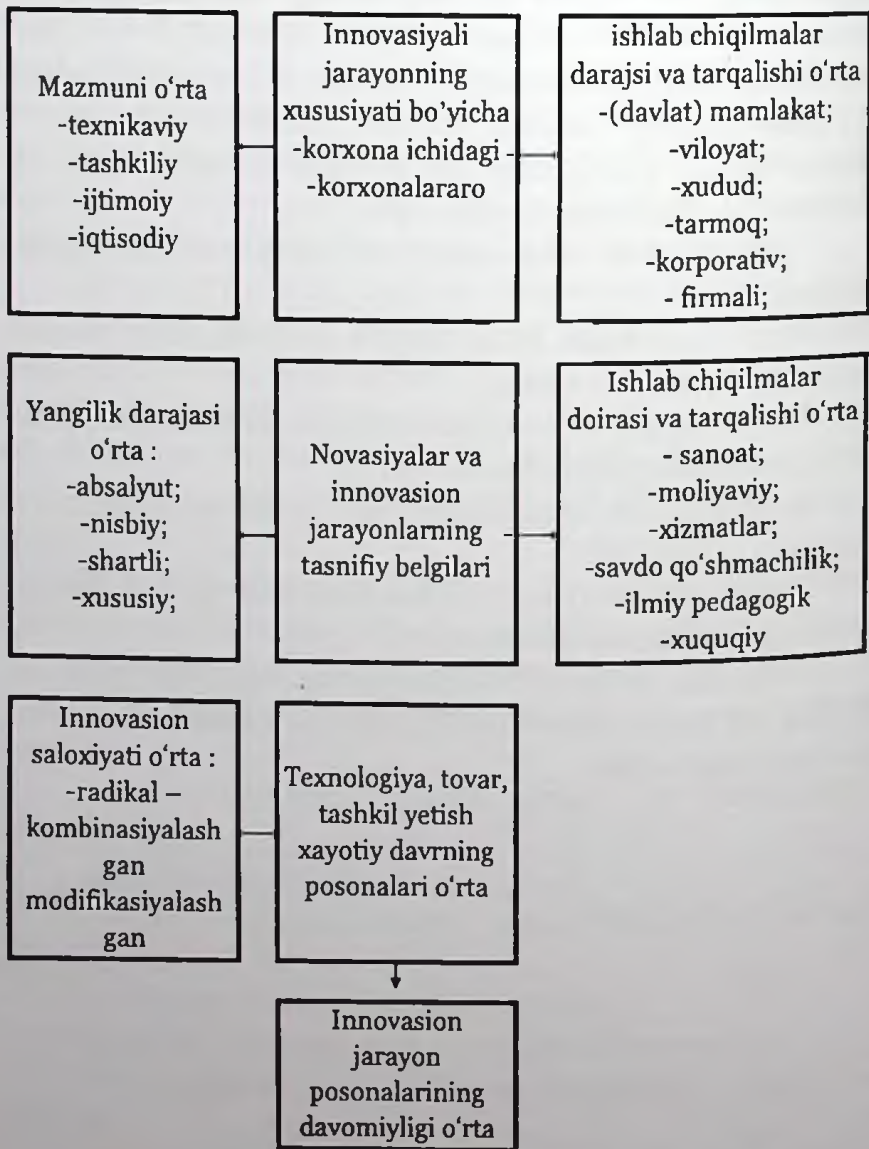
- ilmiy-tadqiqot va yeksperimental ishlarni bajarish bo'yicha boshqa korxonalarga buyurtmalar berish;

- maxsulotni ishlab chikarish va xizmatlarga xuquq beruvchi lisenziyaga yega bo'lish;

- tayyor maxsulotni, texnologiyani, nou-xau va boshqa intellektual mulklarni sotib olish;

- aksiyalar, obligasiyalar, chet yel kapitalini jalb yetish va qo'shma ishlab chiqarishni tashkil yetish yo'l i bilan nomaterial aktivlarga yega bo'lish.

7.3. Novasiyalar va innovasiyalı jarayonlarning tasnifi



Innovasiyalar deganda keng ma'noda yangiliklarning yangi texnologiyalar maxsulotlar va xizmatlar hamda ishlab chiqarish, moliyaviy tijoratli, ma'muriy va boshqa xarakterdagi tashkiliy texnik va ijtimoiy iqtisodiy yechimlar ko'rinishida foydali (rentabellik) qo'llanilishi tushuniladi:

- soyaning tusilishi, yangiliklarning paydo bo'lishi va tarqatilishidan tortib to uning qo'llanishigacha bo'lgan muddat innovasiyaning xayotiy davri deb ataladi.

- ishlarning bajarilishi ketma-ketligini hisobga oladigan bo'lsak, innovasiyalarning xayotiy davri innovasiyali jarayon sifatida ko'riladi.

- nazariya va amaliyotda maxsulot yeki xizmatlar xayotiy davri posonalarining tarkibini aniqlovchi yagona yondoshish yo'q. mustaqil davlatlarlar hamjixatligi (sng) mamlakatlarida keng qo'llaniladigan maxsulotlar, sifatini boshqarishning majmuiy tizimi uslubiyotida maxsulot xayotiy davrining to'rtta posonasi nazarda tutilgan:

- tadqiqot va ishlab chiqilmalar;
- tayyorlash;
- muomala va amalga oshirish;
- yekspluatsiya va iste'mol.

- xalqaro amaliyotga binoan maxsulot xayotiy davrida ko'proq kichik posonalarga bo'lingan:

- marketing izlanish va bozorni o'rganish;
- loyixalash va (yoki) texnologik talablarni ishga chiqish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini tayyorlash va ishlab chikish;
- ishlab chiqarish;
- nazorat sinovlarni o'tkazish va tadqiqot;
- kadoqlash va saqlash;
- maxsulotlarni sotish va taqsimlash;
- montaj va yekspluatsiya;
- texnik yordam va xizmat ko'rsatish;

- foydalanib bo'lgandan keyin maxsulotni yaroqsizlantirish (utilimizasiya)

Kapital (investisiyalar) bozori

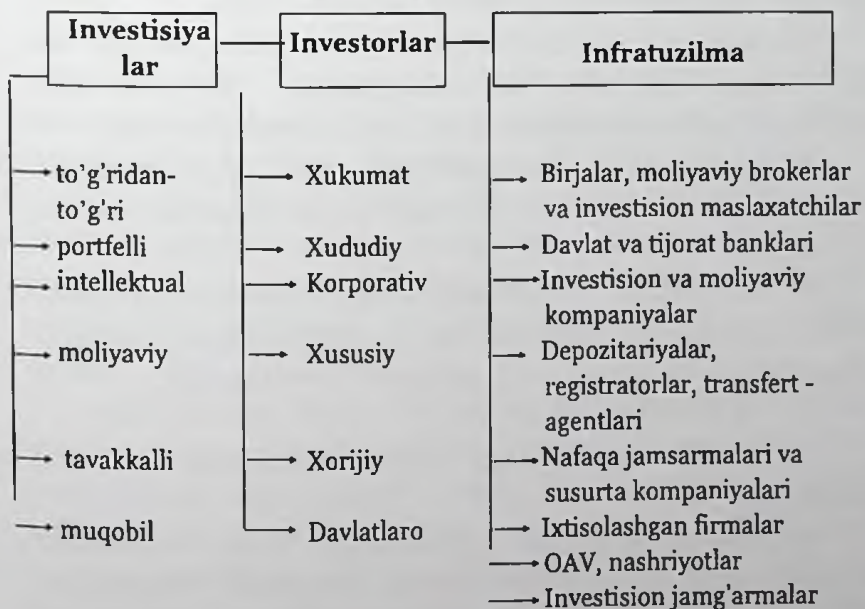
Yangilashni rivojlanishni xoxlamagan korxonani topish juda qiyin. **Uy xo'jaligi uchun** mebel, videotexnika, avtomobil va boshqa narsalarni sotib olish yoki yangilash zarur. **Korxona uchun** yangi texnologiyalar, tashqi va ichki bozorda raqobat oladigan yangi maxsulotlarni o'zlashtirish maqsadga muvofiqdir. davlat uchun yangi turdagi qurollar yekologik jixatdan toza yenergiya turlari, resurslarini tejaydigan texnologiyalar va boshqalar zarurdi.

Jaxon hamjixatliki yesa yer atrofidagi (yaqin) fazni va marsda uchishlarni o'zlashtirish jaxon okeanining resurslaridan foydalanish va boshqa loyixalarni ko'rib chiqmoqda. Ilm va texnikaning birgalikda rivojlanishi bu narsalarga xozirda yerishishga imkoni beradi. Ammo xo'jalik yuritishning xoxlagan sub'ektlari yextiyojlari yextiyojlarini qondirishda asosiy chegaralanish bo'lib hamma ko'rinishdagi (ssuda, aylanma, xissadorlik, ustavli va boshqa) kapital hisoblanadi.

Kapital bozori rivojlanishining asosiy omillari quyidagi chizmada keltirilgan.

	Kapital bozorining rivojlanish omillari
→	Makroiqtisodiy siyosat
→	Xususiylashtirish xajmi
→	Soliq siyosati
→	Moliyaviy sektorning rivojlanishi
→	Bozoriy narxlarning shakllanishi
→	Ma'lumotlar texnologiyasi
→	Malaka standartlari
→	Qonunchilik

7.4 Innovasion jarayonda investisiyalar, investorlar va infratuzilma.



VIII-BOB: Innovatsion loyihalar va ularning samaradorligini baholash usullari

Innovatsilarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi.

Har qanday innovatsion loyihaning samaradorligini baholash innovatsion faoliyatida investitsiyalarning samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyiha samaradorligini tahlil qilish uchun uni amalga oshirish davridagi quyidagi uchta bosqichni ajratish muhimdir:

- investitsiya kiritishdan oldingi (bundan loyihadan oldingi tadqiqotlar, loyihani amalga oshirilishligini baholash o'tkaziladi, uni texnik-iqtisodiy asoslanishi tayyorlanadi);
- investitsiya kiritish;
- foydalanish (loyihaga muvofiq innovatsion faoliyatni amalga oshirish).

Innovatsion faoliyatni boshqarishga tizimli yondashish investitsiyalarni kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlili investitsion qarorlardagi xatolarning yuqori bahoga egaligi tufayli g'oyatda muhim, ular innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladilar. Bunday xatorlardan qochishdemak loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlashdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashish ularning tijorat tahlilini samaradorlikni tahlil qilishning boshqa turlari bilan uzviy to'ldirishni ko'zda tutadi. Shubhasiz, innovatsion loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlash uchun uning ilmiy-texnik tahlili hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi, uni borishida loyiha ilmiy yangiligi darajasi, u tomonidan taklif

qilinayotgan ilmiy-texnik qarorlarni zamonaviy ilmiy istiqbolli va texnik asoslanishi tadqiqot qilinadi.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashish nuqtai nazaridan sotsial tahlil ularning samaradorligini tahlil qilishda markaziy o'rinni egallaydi. Innovatsion loyiha samaradorligi sotsial tahlilning maqsadlari va vazifalarga har xil sotsial guruhlar manfaatlarini loyiha natijalariga mosligini ta'minlash o'rta masalalarni tadqiqot qilish va choralarni ishlab chiqish bilan bog'liqdir. Bunday moslik loyihaning yetarlicha yuqori samaradorligiga erishish uchun zarurdir, chunki u loyihani aholi tomonidan qo'llab-quvvatlanishini ta'minlaydi. Loyiha maqsadlariga erishishni rag'batlantiruvchi belgilangan IJtmoiy guruhlarning tasavvurlari va hulqiga ta'sir ko'rsatish mumkin bo'ladi.

Agar loyihani ishlab chiqishda uning samaradorligining ijtimoiy tahliliga yetarlicha e'tibor berilmasa, loyiha yetarlicha keng sotsial qatlamlarga emas, balki loyihani ishlab chiqaruvchilarning o'zlarining sotsial qadriyatlariga mo'ljallantirilishi mumkin. Loyiha natijalari bo'lajak iste'molchilari guruhini boshidan bunday toraytirilishi odatda uning past samaradorligiga olib keladi.

Ko'pgina hollarda turli - tuman IJtmoiy omillar, manfaatlar va afzalliklarni hisobga olish loyihani ishlab chiqish va amalga oshirishga qo'shimcha xarajatlarni talab qilishi mumkin. Innovatsion mahsulotlar, xizmatlar, texnologiyalarni amalga oshirish uchun do'stona sotsial muhitni yaratish bilan bog'liq bu xarajatlarning zarurligini baholash muhimdir.

Loyiha samaradorligining moliyaviy -iqtisodiy tahlili odatda uni ishlab chiqishning namunaviy ekspertiza qilishning yakunlovchi bosqichida o'tkaziladi, ammo amalda u innovatsion

loyiha samaradorligini butun tizimli tahlilining markaziy dementi bo'лади.

Loyihaning investitsiyalar kirtishdan oldingi bosqichida uning moliyaviy samaradorligini tahlil qilish va investitsion qaror qabul qilishda loyihaning kiruvchi va chiquvchi pul oqimlarining bashoratli miqdorini baholash va tenglashtirish muhimdir.

8.2. Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirish tamoyillari.

Innovatsion faoliyatda investitsion loyihalarni amalga oshirishning asosiy umumiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- investitsion innovatsion loyihalarni ishlab chihish va amalga oshirish jarayonida ularni amalga oshirishga majmuaviy yondashishni ta'minlash uchun ilmiy-texnik tahlilni tijort, moliya-iqtisodiy, ijtimoiy bilan birlashtirish zarur.

- innovatsion faoliyatdagi investitsion loyihalarni ishlab chihish va ekspertiza qilishda loyihani amalga oshirish natijasida olinadigan innovatsion mahsulot oqimlari loyihada foydalaniladigan turli -tuman resurslar oqimlari kabi pul mablag'lari oqimi ko'rinishida taqdim etishlari kerak.

- innovatsion loyihalarning samaradorligini baholashda xarajatlar va natijalarni solishtirishni pullar qiymatini vaqtda o'zgarishini hisobga olish bilan O'tkazish zarur.

- investitsion innovatsion loyihalarni amalga oshirishda loyihani amalga oshirish bilan bog'liq noaniqlik va xatarlarni prinsipial hisobga olish zarur.

Investitsion loyihalar korxona ehtiyojaridan vujudga kdadilar. Investitsion loyihalarning yashash qobiliyatining sharti ularni korxonaning xo 'jalik faoliyati samaradorligini oshishida

asosan aks etadigan investitsion siyosati va strategik maqsadlariga mos kelishidan iboratdir. Investitsion loyihalarning samaradorligi investitsion tahlilning asosiy elementlaridan birini baholash bir necha investitsion loyihalardan eng samaraligini to'g'ri tanlashning asosiy quroli bo'ladi.

Investitsion loyihalarni baholash usullari hamma hollarda ham yagona bo'lmasliklari mumkin, chunki investitsion loyihalar xarajatlarning ko'lamlari, ulardan foydalanish muddatlari, halida foydali natijalar bo'yicha g'oyatda katta xavtlarga egalar.

Katta kapital kiritilishlarni talab qilmaydigan, mahsulotni ishlab chiqarishni o'zgarishiga katta ta'sir ko'rsatmaydigan, hamda foydali foydalanishning nisbatan kichik muddatiga ega. Mayda investitsion loyihalarga hisoblashning oddiyroq usullarini qo'llash mumkin.

Shuning bilan bir vaqtda kattaroq investitsion xarajatlarni talab qiluvchi ko'lamliroq investitsion loyihalar yangi qurilish, qaytadan qurish, mahsulotlarning tubdan yangi turlarini o'zlashtirish olinishlarining katta sonini hisobga olish va buning natijasida murakkabroq hisoblashlarni o'tkazish, hamda samaradorlikni baholash usullarini aniqlab olish zarurligini keltirib chiqaradi. Korxona xo'jalik faoliyati natijasida investitsion loyiha qanchalik ko'lamliroq va katta o'zgarishlar qanchalik ko'p bo'lsa, pul oqimlarini hisoblash va investitsion loyiha samaradorligini baholash usullari shunchalik aniqroq bo'lishlari kerak.

Investitsion loyihalarni amalga oshirishdan kelib chiqqan pul oqimlarini harakatlanishi bir qator yillar davomida o'tganligi holati ularning samaradorligini baholashni qiyinlashtiradi. Investitsion loyihalarni vaqtning uzoqroq davri davomida tadbiq etilishi korxonaning iqtisodiy salohiyati va xo'jalik faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatishini hisobga olish bilan ularning

samaradorligini baholashdagi xato katta moliyaviy xatolar va Yo'qotishlar olib kelishi mumkin.

Iqtisodiyot faniga investitsion loyihalar samaradorligining loyihaviy va haqiqiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi farqning bir necha asosiy sabablari ma'lum. Sabablarning birinchi guruhiga investitsion loyiha samaradorligini ayrim olimlar, ilmiy xodimlar va korxona mutaxassislarining sub'yektiv nuqtai nazarlari bilan asoslangan ongli ravishda oshirilishi va ularning moliyaviy resurslarni saqlash uchun kurashlari kiradi. Bunday hisoblashlardan korxonalarda boshqaruvning tegishli tizimlarini tashkil qilish yo'lli bilan himoyalash mumkin, ular korxona vazifaviy xizmatlar ishini muvofiqlashtirish va nazorat qilishga yoki investitsion loyihalarning samaradorligini baholash bilan bog'liq hisoblashlarning ob'yektivligini tekshirishga mustaqil ekspertlarni jalb qilishga imkon beradilar.

8.3. Investitsion faoliyat samaradorligini tahlil qilishda vaqt omilini hisobi

Vaqt omili hisobi loyiha samaradorligini baholashning muhim tamoyillaridan biridir. Bu hisob pullarning vaqtdagi qiymati nazariyasi tushunchalariga asoslanadi, unga ko'ra bittagina pul summasi vaqtda joriy paytga nisbatan, masalan, inflyatsiya, pul mablag'laridan muqobil foydalanish imkoniyatlari (pulni innovatsion loyihaga kiritmaslik, balki bankka qo'yish mumkin va ularning qiymati vaqt davomida o'zgaradi), ushbu ob'yektga investitsiyalar kiritish bilan bog'liq xatarlar va noaniqlilik va boshqa sabablar tufayli har xii qiymatga ega bo'lishlari mumkin.

Investitsion qarorni qabul qilishda vaqtning har xii davrlarida amalga oshirilgan xarajatlar va foydalarni tenglashtirishni bilish, ya'ni bo'lg'usi pul summalarini vaqtni hozirgi payti (investitsion qaror qabul qilingan payt)ga

diskontlashtirish y'li bilan olib kelish kerak. Quyidagi oddiy misolda diskontlashtirish operatsiyasi (murakkab foizni teskari operatsiyasi) texnikasini namoyish etamiz.

Mayli bugun biz R teng pul summasiga egamiz, uni biz bankka r ga teng foiz stavkasi ostida bankka qo'yishga qaror qildik. t yildan keyin bizning bank hisobimizda qancha pul bo'ladi?

Bu hisoblash uchun formulani (murakkab foizlarni hisoblash formulasini) interaktiv ravishda oson chiqariladi.

Bir yildan keyin hisobda $F(1) = 1'(1 + 2)$ bo'ladi.

Ikki yildan keyin - $F(2) = F(1)(1 + 2) = 1'(1 + 2)(1 + 2) = 1'(1 + 2)^2$ t yildan keyin - $F(t) = 1'(1 + 2)^t$.

Ushbu murakkab foizlarni hisoblash formulasidan diskontlashtirish formulasi oson chiqariladi. Demak, mayli R noma'lum bo'lsin, $F(t)$ va r ma'lum Bunda $1' = F(t) / (1 + r)^t$

$(1 + r)^t$ -murakkab foizlarni hisoblash koeffitsienti,

$(1 + r)^t$ -esa diskontlashtirish koeffitsienti deb ataladi. (bunda r diskontning stavkasi, bu misolda foiz stavkasi).

Innovatsion loyihalar moliya-iqtisodiy samaradorligini baholashning mavjud usullarini quyidagi asosiy guruhlariga bo'lishi mumkin:

Oddiy yoki strategik usullar;

Diskonlashtirish (yoki dinamik) usullari.

Iqtisodiy samaradorlikni baholashning oddiy usullari (mezonlari):

1. O'zini o'zi qoplashi muddati.

O'zini o'zi qoplashi muddati (T')- bu vaqt davrining davomiyligi bo'lib, uning ichida loyiha o'rta faoliyatdan tushumlar (ya'ni loyihaning foydali - $V(t)$) loyihani amalga oshirish xarajatlari $S(t)$ ni qoplaydilar.

Ya'ni, o'zini o'zi qoplash muddati T' - bu Tning eng kichik miqdori, uning uchun] $I(BU) \geq L c(f)$ ($l = 1, 2, T$) yoki $T = mm$ 7, uning uchun

$$L(8(1) > c(1) \geq \text{Ott} = 1,2, >$$

Bu usulning soddaligi uning afzalligi bo'ladi, bu resurslarni yetishmasligi sharoitlarida loyhalarni tezroq baholashga imkon beradilar.

O'zini o'zi qoplash muddati ko'rsatkichining asosiy kamchiligi shundan iboratki, u innovatsion loyihani amalga oshirilishining butun davrini hisobga olmaydi, demak, bu muddatdan tashqarida yotgan kiritmalardan barcha qaytarishlar unga ta'sir ko'rsatmaydi. Shuning uchun ko'pincha bu ko'rsatkich loyihani tanlashning mezoni bo'lib xizmat qilmaydi., balki cheklash sifatida foydalaniladi (o'zini o'zi qoplashi muddati belgilangan vaqtdan ko'proq bo'lmasligi kerak).

2. Summar foyda.

Bu oddiy (pullaming vaqtli qiymatini hisobga olmasdan) ko'rsatkich loyihani amalga oshirishdan kelib chiqqan yiqma qiymatliy natijalar va xarajatlarning farqi sifatida aniqlanadi.

$$p \sim 2) B(I) - C(I),$$

Bu yerda $I \sim 1,2, 111,111$ - loyiha yashash davri vaqtli oraliqlarining soni.

3. Investitsilarning retabelligi (ROI-return on investment)

Bu, yana foydaning oddiy me'yori deb ataluvchi ko'rsatkich yillik foydaning loyihaga kiritilgan investitsiyalarning nisbati sifatida aniqlanadi (odatda bu ko'rsatkichni hisoblash uchun loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili tanlab olinadi).

$$\text{ROf} \sim B(T) - C(T) / I_c(t),$$

bu yerda

$I \sim 1,2, T, T$ - loyihani to'liq ishlab chiqarish quvvatiga chiqqan yili.

Ushbu usulda hisoblab chiqilgan miqdor investitsion xarajatlarning qanday qismi rejalashtirishning bir oraliqi davomida foyda ko'rinishida qoplanishini ko'rsatadi.

Ko'pincha bu miqdori sarmoya daromadligining o'rtacha darajasi bilan taqqoslanishi loyihani am alga oshirilishini maqsadga muvofiqligi haqidagi xulosaga olib keladi.

Iqtisodiy samaradorlikning diskontlantirilgan mezonlari: Diskontlashtirilgan mezonlar pullarning vaqtdagi har xii qiymatini hisobga oladi. Umumiy ko'rinishda diskont stavkasi (r) quyidagicha taqdim etilishi mumkin:

$$r = fR + MRR'RI,$$

bu yerda

IR (inflation rate) -inflyatsiya sur'atl

MRR- (minimal role of return) -foydaning eng kichik haqiqiy me'yori, ya'ni pul mablag'laridan muqobil foydalanishda olinadigan foydaning eng kam me'yori.

IR (risk of investments) - investitsion xatar darajasini hisobga oluvchi koeffitsient.

Ammo aniq investitsion loyihalarni ishlab chihishda diskont stavkasini hisoblash muammosi ko'rib chiqilmaydi. Odatda u ekzogenli miqdor (ya'ni tashqaridan berilgan) sifatida beriladi va qoidaga ko'ra, teng kreditli foiz (sarmoyaning muqobil qiymati) ga tegishli bo'ladi. Ko'pgina firmalar diskont stavkasini uzoq muddatli bank kreditlari bo'yicha o'rtalashtirilgan foizli stavkalardan kelib chiqqan holda belgilaydilar.

Bir necha muqobil loyihalardan tanlab olishda daromadlikning ichki me'yori yagona ziddiyatli bo'lmagan ko'rsatkich bo'ladi. U ko'rib chiqilayotgan loyihalarni investitsiyalardan foydani ko'paytirish maqsadida ishonchli ranjirovkasini amalga oshirishga imkon beradi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyat samaradorligining tahlili innovatsiyalar menejmentining dolzarb vazifasi bo'ladi, u innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

Kalitli so'zlar: innovatsion loyiha, investitsion loyiha, tizimli Yondashish, vaqt omili, summar foyda, investitsiyalarning rentabelliligi, diskontlashtirish.

Qisgacha xulosalar

Innovatsiyalarni boshqarishning asosida innovatsion faoliyat samaradorligini oshirish maqsadida belgilash yotadi. Har qanday innovatsion loyiha samaradorligini baholash innovatsion faoliyatdagi investitsiyalar samaradorligini belgilashning yagona metodologik tamoyillari asosida quriladi.

Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli yondashish investitsiya kiritishdan oldingi bosqichda investitsion qarorlarning muqobil variantlarini ko'rib chiqish va tahlil qilishni ko'zda tutadi. Muqobillarning tahlil qilish investitsion qarorlardagi innovatsion loyihalardan foydalanish bosqichidayoq topiladigan xatolarning yuqori narxi tufayli g'oyatda muhimdir. Bunday xatolardan qochish-demak loyihaning yuqori samaradorligini ta'minlashdir.

Loyiha samaradorligining moliya-iqtisodiy tahlili odatda uni ishlab chiqishini majmuaviy ekspertiza qilishning yakuniy bosqichida o'tkaziladi, ammo haqiqatda u innovatsion loyiha elementi bo'ladi.

Shunday qilib, innovatsion faoliyat samaradorligining tahlili innovatsiyalar menejmentining dolzarb vazifasi bo'ladi, u innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli Yondashishni qo'llash asosida hal qilinishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Innovatsion loyihani amalga oshirish bosqichlarini aytib bering.
2. Innovatsion loyihalarga tizimli yondashishning mohiyati nimadan iborat?
3. Innovatsion loyihalaming moliyaviy- iqtisodiy samaradorligini baholashning usullarini aytib bering.
4. Samaradorlikning tahlilida vaqt omilini hisobga olish nima?
5. Investitsion loyihalarni amalga oshirishning qanday tamoyillari mavjud?
6. Investitsiyalarning rentabelligi nima?

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Karimov LA. "Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari". -T.: O'zbekiston, 2009.
2. Vertakova Yu.V., Simonenko E.S. "Upravlenie innovatsiyami: Teoriya i praktika". -M.: Vysshee ekonomicheskoe obrazovanie, 2008.
3. «Innovatsionny tip razvitiya ekonomiki» UchebnikG' Pod obhey redaktsiey A.N. Folomeva. -M.: RAGS, 2008.
4. Muxamedyarov A.M. «Innovatsionny menedjment». -M.: InfraM, 2008.
5. Novitskiy N.A. «Innovatsionnaya ekonomika Rossii: Teoretikometodologicheskie osnovy i strategicheskie priority». -M.: «Librokom», 2008.
6. Davila T., Shelton R. Epshteyn M. «Rabotayuhaya innovatsiya: Kak upravlyat eyu, izmeryat ee i izvlekat iz nee vygodw) -M.: «Balans Biznes Buks», 2007.
7. Akoff R., Magidson D., Edison G. «Idealizirovannoe proektirovanie: Kak predotvratit zavtrashniy krizis segodnya. Sozdanie buduhego organizatsii». -M.: «Balnas Biznes Buks», 2007.

IX-BOB. Milliy innovatsion tizimlar va innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish.

9.1. Jismoniy tarbiya va sport sohasida strategik rejalashtirishning mohiyati va vazifalari

Innovatsiyaon faoliyat- bu faoliyatning o'zida yangi bilimlar, yangi tovarlar, xizmatlarni ishlab chiqarishning, xodimlarni tayyorlash va boshqalarni birlashtiruvchi murakkab turidir. Shuning uchun regulativ (yo'naltiruvchi) innovatsion faoliyat yangi innovatsion faoliyatning har xii turlari, elernentlari, tarkibiy hisrnlari o'rtasidagi aloqalami qo'llab quvvatlash va rivojlantirish o'rta faoliyat innovatsion faoliyatning muhirn turi bo'ladi.

Regulativ innovatsion faoliyatning yuqori shakli-bu innovatsion siyosatni ishlab chihish va o'tkazish, innovatsion faoliyatni boshqarishdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishni borishida innovatsiyalarni yaratish va tarqatish jarayonlarining tashkiliy, iqtisodiy, moliyaviy rne'yoriy-huquqiy tartibga solinishi amalga oshiriladi. Innovatsion loyihalarni boshqarishga tizimli Y ondashish innovatsion faoliyatni tartibga solishning har xii turlari organik birlashishi, majmuaviyligi, yagonaligi zarurligini bildiradi.

Innovatsion faoliyatni tartibga solish har xii darajalarda: urn an davlat darajasida, rnintaqaviy darajada, alohida korxona, tashkilot, rnuassasa darajasida arnalg a oshiriladi. Innovatsiyalarni boshqarishga tizimli Yondashish har xil darajalardagi regulativ innovatsion. faoliyatning yagonaligi, barcha boshqaruv qurollari va qaroriarining yaqindan o'zaro aloqasi va rnuvofiqlashganligini ko'zda tutadi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi innovatsion loyihalarni boshqarishning asosini tashkil qiladi. Davlat innovatsion faoliyatni tartibga solishning barcha turlari-tashkiliy, iqtisodiy, rnoliyaviy, rne'yoriy- huquqiy arnalg a oshiradi.

Bu tartibga solish innovatsion bashoratlar va strategiyalar bazasida arnalgaga oshiriladi.

Marnlakat ijtirnoiy-iqtisodiy rivojlanishining tarkibiy qismi bo'lgan innovatsion bashoratda innovatsion faoliyatning asosiy pararnetrlari (uning yo'nalishlari, turlari, ob'yektlar, oqibatlar va h.k.)ni oldindan ko'rish ishlab chiqiladi. Innovatsion bashoratlarda bazisli innovatsiyalar o'zlashtirish va tarqatish, yangi ko'p ilm iste'mol qiluvchi mahsulotlar va texnologiyalardan amalda foydalanishlarning sotsial-iqtisodiy oqibatlar stsenariyasi quriladi. Innovatsion strategiyalarda innovatsion faoliyatning ustuvor Yo'nalishlari belgilanadi. Innovatsion loyihalarni ishlab chihish va amalga oshirish jarayonlarini boshqarish uchun davlat maqsadiy dasturlari (DMD) muhim rol o'ynaaydilar.

Bu dasturlar davlat budjeti mablag'lari va budjetdan tashqari mablag'larni ham ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarishlarni moliyalashtirish va ham ularning natijalaridan foydalanish bo'yicha innovatsion faoliyatga jamlaydi. DMD fan va texnikani rivojlanishining ustuvor Yo'nalishlari, davlat darajasidagi tanqidiy texnologiyalarning ro'yxati, xalq xo'jaligi yuqori texnologik sohalarni rivojlanishining muhim muammolarini ajratish asosida yuqori sifatli innovatsion loyihalarning qo'llab-quvvatlashini ta'minlaydi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining keyingi darajasi texnologik rivojlanish dasturlari (TRD)da amalga oshiriladi, ular xalq xo'jaligi sohalarni rivojlantirish strategiyalari doirasida amalga oshiriladi. Bu dasturlarda innovatsiyalarning asosiy qismi ularni ishtirok etayotgan korxonalarning shaxsiy mablag'lari va kredit manbalardan ta'minlanadi, davlatning ishtiroki esa asosan ishlab muvofiqalashtirish va tijorat xatarini oshishi bilan bog'liq yoki qandaydir sabablarga ko'ra korxonalar tomonidan amalga oshirilishi mumkin bo'lmagan voqealarni qo'llab-quvvatlashdan

iboratdir. Bu holda davlatning TRDdagi ishtiroki asosan kafolatlar va qaytarma moliyalashtirish shaklida amalga oshiriladi.

Innovatsion loyihalar DMD yoki TRD ga tanlov asosida kiritiladi, unda ishtirok etish ixtiyoriy ravishda amalga oshiriladi. Tanlovda ishtirok etayotgan innovatsion loyihalar albatta davlat ilmiy-texnik va ekologik ekspertizasidan O'tishlari kerak, uning predmeti bulaming yangiligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ekologik samaradorligidan iboratdir.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi tijoratlashganlikning katta darajasidagi ayrim innovatsion yuqori samarali loyihalarni qo'llab-quvvatlanishi shaklida namoyon bo'lishi mumkin. Shu narsa juda muhimki, davlat qo'llab-quvvatlashi uchun innovatsion loyihalarni tanlashning konkursli tizimi muntazam ravishda takomillashmoqda. E'tibor nisbatan kichik va o'zini o'zi tez qoplaydigan innovatsion loyihalarning salmog'i oshishiga qaratilmoqda, ular loyihaning innovatsion mahsulotiga kafolatlangan bozor talabini mavjudligida budjetdan va korxonalar shaxsiy mablag'lari hisobidan ustuvor moliyalashtirish sharoitlarida ishlab chiqariladi.

Shunday qilib, innovatsion loyihalarni davlat tomonidan tartibga solinishi davlat va mintaqaviy innovatsion dasturlarga kiritilgan innovatsion loyihalarni hamda ayrim innovatsion loyihalarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shaklida aks ettirilishi mumkin.

Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish uchun davlatni innovatsion faoliyat uchun tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy sharoitlar yaratishi prinsipial muhim bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishining innovatsionni yaratish, o'zlashtirish va tarqatishga ko' maklashuvchi iqtisodiy omillar bozor munosabatlarini rivojlanishi, tadbirkorlikni faollashishi, vijdotsiz raqobatni yo'nalini kesish, innovatsiyalar bozorida talabni o'sishiga ko'maklashuvchi soliq siyosati va narxni tashkil qilish siyosatli o

'tkazish, barcha sub'yektlar tomonidan innovatsion faoliyatni olib borish uchun foydali soliq sharoitlarini yaratish, ko'p ilm iste'mol qiluvchi loyihalar lizingini rivojlantirish, xalqaro bozorda mamlakat innovatsion mahsulotini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tashkiliy tartibga solinishi davlat va mintaqaviy innovatsion dasturlarga kiritilgan innovatsion dasturlash, hamda alohida ahamiyatga ega innovatsion dasturlarni qo'llab-quvvatlashda, balki innovatsion infratuzilmani rivojlantirishga davlat tomonidan yordam berilishi, innovatsion faoliyatni xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishga ko'maklashishda namoyon bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan moliyaviy tartibga solinishi innovatsion faoliyatni moliyalashtirish, innovatsion sohaga davlat resurslarini yo'naltirish, ijtimoiy rivojlanish uchun muhim, ammo xususiy sarmoyadorlar uchun o'ziga jalb qilmaydigan innovatsion dasturlar va loyihalarni amalga oshirish uchun To'g'ri dan-to'g'ri davlat investitsiyalarini ajratishni ta'minlovchi budjet siyosatini o'tkazishga asoslangan.

Davlat innovatsion faoliyatini faollashtirish uchun qonunchilik sharoitlarini yaratadi, uning sub'yektlari o'zaro munosabatlarining huquqiy asoslarini belgilaydi, ularning huquqlari va manfaatlarining himoyasini, xususan aqliy mulk ob'yektlariga huquqlar kabi innovatsion faoliyatni rivojlanishi uchun muhimroq huquqlar himoyasini kafolatlaydi.

Qulay innovatsion vaziyatni yaratish, innovatsion faoliyatning ustuvorligini ta'minlash innovatsiyalarni yaratish va tarqatish jarayonini tartibga solishning muhim usuli bo'ladi.

Mamlakatning jahon bozoridagi raqobatbardoshligi ko'proq bog'liq bo'lgan iqtisoddagi innovatsion vaziyat hisman o

'tkazilayotgan ITTKlning tuzilishi, hajmi va xarakteri bilan belgilanadi.

9.2. Innovatsiyalarni moliyaviy tartibga solishni amalga oshirish

Innovatsion faoliyat qoidaga ko'ra, noaniqlik va xataming yetarlicha yuqori darajasi bilan ta'riflanadi, shuning uchun innovatsion jarayonlarning manbalarini ko'pligi, egiluvchanligi va tez o'zgaruvchan, turbulentli muhitga moslashuvchanligi innovatsion faoliyatni moliyaviy tartibga solishning muhim tamoyillaridan bo'ladi.

Innovatsion faoliyatning budget mablag'lari hisobiga moliyalashtirish davlat innovatsion siyosatining maqsadlari va ustuvorliklariga muvofiq amalga oshiriladi va ham yirik ko'lamli ilmiy-texnik muammolarni hal qilish va ham kichik va o'rta innovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash uchun mo'ljallanadi.

Davlat budgetidan ajratilgan mablag'lar davlat innovatsion fondlari (Davlat fundamental tadqiqotlar fondi, ilmiy-texnik sohada korxonalarning kichik shakllarini rivojlantirishga ko'maklashish fondi, davlat ishlab chiqarish innovatsiyalar fondi kabilar), davlat maqsadiy innovatsion dasturlari va yuqori samarali loyihalar, hamda innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash dasturlariga Yo'naltiriladi.

Samarali innovatsion loyihalarni davlat tomonidan qo'llabquvvatlanishi davlatni ularni moliyalashtirishdagi (qoidaga ko'ra, tanlov asosida) ishtirokining qaytarilish asosidagi markazlashtirilgan investitsion kreditlar, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi korxonalar aksiyalari bir qismini davlat mulkida mustahkamlash, mamlakatimiz va XOflJlY kredit-moliya muassasalari tomonidan innovatsion faoliyat sub'yektlariga

beriladigan innovatsion kreditlar o'rta davlat kafolatlari kabi shakllarini ko'zda tutadi.

Innovatsion faoliyat sub'yektlari budjetdan tashqari mablag'larni jalb qilish manbalari, tuzilishi va usullarini mustaqil ravishda belgilaydilar (innovatsion faoliyatni moliyalashtirishga budjetdan tashqari mablag'lar davlat va nodavlat mablag'laridan jalb qilinadilar).

Tashkilotning innovatsion faoliyatini nafaqat tashqaridan jalb qilinadigan moliyaviy mablag'lar hisobiga, balki shaxsiy mablag'lar hisobiga ham olib borish mumkin. Amortizatsion ajratmalar fondi va ishlab chiqarishni rivojlantirish fondi tashkilot innovatsion faoliyatini moliyalashtirishning muhim ichki mablag'lari bo'ladilar.

Amortizatsion ajratmalar fondini ta'riflab turib, ta'kidlash kerakki, amortizatsiya-bu asosiy fondlar qiymatini mahsulot qiymatiga va materiallar bilan bir qatorda asosiy ishlab chiqarish omili bo'ladilar. Ular mehnat vositalaridan iborat bo'ladilar, keyingilardan xo'jalik jarayonida ko'p marta foydalanadilar va bunda ular o'zlarining buyumlitabiiy shaklini o'zgartirmaydilar. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini turlar o'rta tasnifi idoralar, inshootlar, uzatuvchi qurilmalar, mashinalar uskunalar (shu jumladan, kuchlanish va ishchi mashinalar va uskunalar, o'lchov va tartibga solish asboblari, hisoblash texnikasi), qurollar kabi guruxlarni o'z ichiga oladi.

Asosiy fondlarni harid qilishga sarflangan pul mablag'lari asosiy mablag'lar deb ataladi. Asosiy va aylanma mablag'lar o'rtasida aniq chegarani o'tkazuvchi ikkita mezonlar qabul qilingan: xizmat muddati (1 yildan ko'proq) va qiymat (100 MROT dan ko'proq). Masalan, xizmat muddati 1 yildan ko'proq, ammo qiymati 100 eng kam ish haqidan kamroq bo'lgan asbob asosiya emas aylanma fondga kiritiladi.

Ishlab chiqarish jarayonida asosiy fondlarning qiymati hismlar bo'yicha ishlab chiqarilayotgan mahsulotga ko' chiriladi.

Bunda asosiy fondlarning o'zlarining moddiy va ma'naviy eskirish natijasida narxlar pasayadi (yer bundan itsisno). Bu eskirishning amortizatsion ajratmalar ko'rinishidagi qiymati amortizatsion fondga tanlanadi.

Amortizatsion ajratmalarning miqdorlari davlat idoralari tomonidan asosiy mablag'larning balansli qiymatiga nisbatan foizlarda belgilanadi va amortizatsion ajratmalarning me'yorlari deb ataladi. Ko'pgina hollarda bu me'yorlar asosiy fondlar qiymatini ularning xizmat muddatiga bo'lish yo'll bilan hisoblab chiqiladi.

Innovatsion faoliyatni sarmoyadorlar mablag'lari hisobiga moliyalashtirish kreditli investitsiyalar, innovatsion faoliyat sub'yektlari tomonidan bosib chiqarilgan qimmatbaho qog'ozlar (aksiyalar, obligatsiyalar, veksellar)ga investitsiyalar; pul shaklidagi, qimmatbaho qog'ozlar, asosiy fondlar, sanoat va aqliy mulk va ularga huquqlar ko'rinishidagi, innovatsion faoliyatni hamkorlikda olib borish haqidagi sheriklik bitimlarini tuzish asosida amalga oshiriladigan To'g'ridanto'g'ri kiritmalar ko'rinishida lizing va investitsiyalarni jalb qilishning boshqa usullaridan foydalanish asosida amalga oshiriladilar.

Innovatsion korxonalar faoliyatini kreditlashning zamonaviy tizimlari asosiy alomatlaridan biri uning shartnomali asosidir. Kreditlashtirish masalasi o'rta vujudga keladigan barcha masalalar bevosita shartnoma tuzgan tomonlar, masalan, qarz oluvchi korxona va bank tomonidan hal qilinadi. Investitsion kreditni berish haqidagi masalani hal qilishda sarmoyador bozordagi innovatsion kreditni amalga oshirilishi imkoniyatini, innovatsion korxona daromadlarining kutilgan o'sishini va boshqa muhim ta'riflarni tahlil qiladi, uzoq muddatli kreditlar holida esa umuman innovatsion korxonaning iqtisodiy holati istiqbollari ham baholanadi.

Moliyaviy kiritmalarni o'zini o'zi qoplashning bu va boshqa ta'riflarini olish uchun sarmoyador, qoidaga ko'ra, kreditni

ajratish haqidagi qarorlarni qabul qilishda innovatsion loyihaning tegishli biznes-rejasini ko'rib chiqadi.

Sarmoyadorlar innovatsion faoliyat sub'yektlari tomonidan bosib chiqarilgan qimmatbaho qog'ozlar (aksiyalar, obligatsiyalar, veksellar) ga mablag'larni kiritib, innovatsion faoliyatni moliyalashtirishlari mumkin. Innovatsion korxonalar ko'pgina shaxsiy mablag'lari istiqbolli innovatsion loyihalarni moliyalashtirishlari mumkin. Innovatsion korxonalar ko'pgina shaxsiy mablag'lari istiqbolli innovatsion loyihalarni moliyalashtirish, moddiy-texnik bazani rivojlantirish, kerakli ITTKlni o'tkazish uchun etishmagan holda qimmatbaho qog'ozlarni qo'shimcha bosib chiqarishga murojaat qiladilar.

9.3. O'zbekistonda innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining xususiyatlari

Innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solinishining zarurligi birinchi navbatda, ularning iqtisodiyot va umuman jamiyat uchun o'sib borayotgan ahamiyatidan kelib chiqqan. Iqtisodiyotning tuzilishi innovatsiyalar ta'siri ostida o'zgaradi. Axir resurslardan foydalanishning samaradorligini o'sishi hisobiga ularni bir qismi bo'shaydilar va faoliyatning boshqa sohalariga qayta taqsimlanadilar. Masalan, hishloq xo'jaligida band bo'lganlarning ulushi qisqaradi, xizmatlar sohasida esa o'sadi. Bundan tashqari, innovatsiyalar yangi ishlab chiqarishlar, sohalarni vujudga kelishi va mavjud bo'lganlarni asta-sekin barham topishining bevosita sababli bo'ladilar.

Innovatsiyalarning jamiyatni iqtisodiy tashkil qilinishini ham o'zgartiradilar. Yangi ijtimoiy institutlar va xo'jalik tashkilotlari (masalan, venchurli firmalar) paydo bo'ladilar, ular o'rtasidagi o'zaro aloqalar o'zgaradilar. Mulkning tuzilishida siljishlar sodir bo'ladi. Boshqaruv texnologiyasi takomillashadi: vertikal ta'sir ko'rsatishlar borgan sari gorizontallar bilan to'ldiriladi va

almashtiriladi. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solishning mazmuni ham o'zgaradi.

Innovatsion jarayonlar borgan sari kattaroq ijtimoiy ahamiyat kasb etadilar. Yangilik kiritishlar bilan yaratiladigan iqtisodiy o'sish nafaqat aholini turmush darajasini oshishiga imkon beradi, balki bandlik muammolarini yangi yuqori ish haqi to'lanadigan ish joylarini tashkil qilinishi hisobiga hal qilinishi, ta'lim va sog'liqni saqlash darajasini oshirishga yordam beradi. Bundan tashqari hozirgi tarixiy davrda innovatsiyalarni tarqalishi jarayoni har xil IJtmoiy va iqtisodiy sub'yektlarni yagona bir butunga bog'lovchi, millatning yagonaligini ta'minlovchi, ko'pgina hollarda sotsial ziddiyatlar va janjallarni yumshatuvchi elementlardan biri bo'ladi.

Hozirgi dunyodagi innovatsion jarayonlarning intensivligi ekologik muammolarni ancha keskinlashtirgan. Bir qator Yo'nalishlar o'rta atrof muhitga antropogen yuklama mushkul chegaraga yaqinlashmoqda, uni orqasida moddalarni tabiatdagi meyoriy o'zgarib turishini buzilishi muqarrardir. Boshqa tomondan, faqat innovatsiyalar yordamida inson va tabiat o'rtasidagi munosabatni uyg'unlashtirishi mumkin.

Axir xuddi ilmiy - texnik yutuqlar ishlab chiqarishning tuzilmasi va iste'molni ratsionallashtirish hamda qaytadan ay lanuvchi texnologiyalarni tarqatish yo'll bilan o'rni to'ldirilmaydigan resurslardan foydalanishni va zararli chiqindilarni kamaytirishga imkon beradi. Bu muammolar jahon hamjamiyati tomonidan qabul qilingan, barqaror ekologik muvozanatni ko'zda tutuvchi 21 - asrda barqaror rivojlanish kontseptsyasi munosabati bilan ayniqsa dolzarbdir.

O'tgan asr xo'jalik hayotini muddat bilan internatsionallashtirish bilan ma'lum bo'ladi. Ko'pincha integratsiyaning yuqori darajasida ega xalqaro xarakter innovatsion jaryonlarni ham kasb etadi. Har xii mamlakatlarni innovatsion sohada kooperatsiyalashishi resurslarni yangi ilmiy -

texnik natijalarni olish, ham buyumli va ham buyumli bo'lmagan shakllardagi texnologiyalarning transporti, jahon ilmiy - innovatsion infratuzilmasini yaratilishi o'z mohiyatiga ko'ra global xarakterga ega innovatsiyalarni amalga oshirish maqsadida birlashtirilishi orqali sodir bo'ladi. Ilmiy texnik taraqqiyotning hozirgi ko'lamlarida ko'pgina innovatsion loyihalarni bitta, hatto eng rivojlangan mamlakatlarni amalga oshirishga kuchlari etmaydi.

Ammo mamlakatda xuddi shunday ilmiy - texnik baza, hamda xorijdan innovatsiyalarni qabul qilishni ta'minlovchi mexanizmlar mavjud bo'lmasa jahon innovatsion jarayonlariga to'laqonli integratsiyalashishning iloji bo'lmaydi. Mamlakatni mehnat taqsimotiga qo'shilishining darajasi va samaradarligi tovarlar va xizmatlarning jahon bozorlaridagi uning tutgan o'ri, malakali mutaxassislarning mavjudligi bilan ta'riflanadi.

Ushbu parametrlar tabiiy resurslarga eksklyuziv egalik qilish yoki ekstensiv xarakterdagi boshqa afzalliklar bilan kamroq darajada va mahsulotning raqobatbardoshligini ta'minlovchi innovatsiyalardan foydalanish bilan borgan sari ko'proq darajada belgilanadilar. Milliy iqtisodiyotning global raqobatbardoshligini innovatsion jarayonlarni rivojlanishi darajasiga bog'liqligi - innovatsiyalarning umumdavlat ahamiyatidagi muhim jihattir.

Ammo innovatsion jarayonlarni davlat tomonidan tartibga solinishining zaruriyati nafaqat ularning umummilliy ahamiyati, balki iqtisodiy mazmuni bilan ham asoslangan. Bir tomondan, bozor iqtisodiyotiga innovatsiyalar - xo'jalik yurituvchi sub'yektlar foydasini bozor talabini yaxshiroq qanoatlantirish, ishlab chiqarish xarajatlarini raqiblarnikiga nisbatan kamaytirish hisobiga ko'paytirishning asosiy vazifasidir.

Boshqa tomondan, klassik bozor mexanizmlarini amalda bo'lishi sharoitlarida ilmiy - texnik natijalami olish va ularni xo'jalik amaliyotiga tadbiiq etish ancha qiyinlashadi. Bozor iqtisodiyotiga ega xorijiy mamlakatlarning tajribasi shuni

ko'rsatadiki, ilmiy - texnik rivojlanish masalasida bozorni avtomatlashtirilishiga to'liq suyanish mumkin emas. Yangilik kiritishlardan foydalanish faqat u yoki bu korxona yoki mintaqaning xususiy muammosi bo'lmaydi, u ko'proq ijtimoiy xarakterni kasb etadi, chunki u yoki bu mamlakatni rivojlanishining sotsial- iqtisodiy istiqbollari borgan sari u yerda innovatsion jarayonlar qanchalik uzviy borayotganiga bog'liqdir. Innovatsion jarayonlarni boshqarishning markazlashtirilgan usullarining ustuvorligi jahon amaliyoti tomonidan isbotlangan.

Ushbuni hamda bizning iqtisodiyotimizning o'ziga xosligidan kelib chiqqan holda ilmiy - texnik taraqqiyot sohasida davlat tomonidan tartibga solishdan voz kechish va bozor mexanizmlari va xususiy tashabbusga umid bog'lash yengiltaklik bo'lib ko-rinadi. Innovatsion jaryonni rivojlanishini boshqarishning o'zagi deb davlatning ilmiy - texnik siyosatini hisoblash zarur. Ijtimoiy rivojlanishning barcha elementlari va bo'g' inlarida innovatsiyalar (yangi I ik kiritishlar, ilmiy- texnik yutuqlar)ni yaratish va tadbiq etish bo'yicha jarayonlar, hamda fan va texnika yutuqlarini (ham ishlab chiqarish texnik va ham iste'mol belgilanishida)o'zida ro'yobga chiqaruvchi ilmiy - texnik siyosatining ob'yekti bo'ladilar:

Davlat ilmiy - texnik siyosati:

- ilmiy - texnik yutuqlarni tadbiq etilishi va ishlab chiqarishni yangilanishi tufayli mamlakat mahsulotining raqobatbardoshligini ta'minlovchi innovatsion faoliyatni oshishiga ko'maklashishi;
- zamonaviy texnologik tartibning asosini tashkil qiluvchi bazisli va yaxshilanuvchi innovatsiyalari har tomonlama qo'llabquvvatlanishini ta'minlash;
- raqobatli bozar innovatsion mexanizmlar samarali faoliyat yuritishi uchun sharoitlar yaratishi;
- texnologiyalarning mintaqalararo va xalqaro transferi, xalqaro investitsion hamkarlik, milliy investitsion tadbirkorlikni manfaatlarini himoyalashga ko'maklashish zarur.

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishining aniq shakllariga quyidagilar kiradilar:

- To'g'ri dan-to'g'ri moliyalashtirish;
- yakka kashfiyotchilar va kichik tadbqiq etuvchi korxonalarga imtiyozli bank ssudalarini berish;
- katta soliq imtiyozlaridan foydalanuvchi venchurli innovatsion fondlarni tashkil qilish;
- yakka kashfiyotchilar uchun davlat patentli bo'jlarini pasaytirish;
- resursni tejovchi kashfiyotlar o'rta potentli bo'jlarni to'lash muddatlarini kechiktirish;
- texnologiyalar, texnoparklar tarmog'ini tashkil qilish va h.k.

Davlat ilmiy - texnik siyosatini amalga oshirishda foydalanadigan tartibga solishning (to'g'ri dan-to'g'ri va vositali) shakllari va usullari bozor munosabatlarini vujudga kelishi davrida xalq xo'jaligini ijtimoiy- iqtisodiy o'zgarishlarida egiluvchan va adekvat bo'lishi kerak. Ushbu bosqichda davlatning faoliyati innovatsiyalarni tadbqiq etish va tarqatishni har tomonlama rag'batlantirishga qaratilishi kerak.

Yuqorida bayon etilganlarni barehasi O'zbekistonda ilmiy sohasidagi faoliyat va innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishi uchun iqtisodiy huquqiy mexanizmlarni ishlab chiqish zarurligini ta'kidlaydi. Respublika Vazirlar Mahkamasi Muvofiqlashtiruvchi kengashi qoshidagi fan va texnologiyalar o'rta markaz tomonidan O'zbekistonda innovatsion faoliyatni rivojlantirish va texnologiyalarni tijoratlashtirish dasturi tayyorlanmoqda, u buning uchun kerakli infratuzilmani: innovatsion faoliyatning bareha jixatlari (mulkeilik huquqlarini tartibga solishdan tortib qulay investitsion muhitni yaratish, fondli va venchurli moliyalashtirish tizimi vujudga keltirishgacha) uchun huquqiy bazani; mamlakat innovatsion salohiyati monitoringi uchun axborot blokini; texnologiyalar va ko'p iJm

iste'mol qiluvchi mahsulotlarni ilmiy sohadan ishlab chiqarishga, milliy va xorijiy bozorlarga transferti (uzatish) tizimlarini, texnologik menejment sohasida mutaxassislarni tayyorlash uchun ta'lim bazasini yaratishni ko'zda tutadi.

"O'zbekiston Respublikasidagi innovatsion faoliyat haqida", "Texnologiya Jarning transferti (topshirilishi) haqida", "Tijorat Sifli haqidagi" qonunlar, Vazirlar Mahkamasining "Ikki tomonlama (harbiy va fuqarolik) qo'llanishdagi texnologiyalarni uzatish tartibi haqida", "O'zbekiston Respublikasi fuqarolariga xorijiy sheriklar bilan litsenzion bitimlar o'rta vakolatli mukofotlar to'lash tartibi haqida",

"Eksportga mo'ljallangan ishlab chiqarishlarni xonJLY patentlantirishga valyuta mablag'larini ajratish tartibi haqidagi" bir qator qarorlari ishlab chiqilmoqda. Ularni qabul qilinishi "Aqliy mulk haqida" va "Xizmat kashfiyotlari haqidagi" amaldagi qonunlar bilan birgalikda ilmiy-texnik faoliyatni amalga oshirish va aqliy va sanoat mulki ob'ektlaridan foydalanish jarayonida vujudga keladigan o'zaro munosabatlarning huquqiy mexanizmlarini yo'lga qo'yishga imkon beradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va texnik-texnologik qayta jihozlashni rag'batlantirishning qo'shimcha choralari haqidagi Farmoni qabul qilingan.

Haqiqiy iqtisodiy sharoitlar va mamlakatdagi fan va texnologiyalarning u yoki bu sohasini jahon darajasiga nisbatan rivojlanganligi darajasiga qo'shilgan holda, ilmiy-texnik siyosatning belgilangan strategiyasini tanlab olish talab qilinadi. Jahon tajribasidan fan, texnika va texnologiyalarni rivojlanishining uchta tamoyili: umumiy, selektiv (tanlab olinadigan) va boshqalardan o'rganish ma'lum.

Fan va texnologiyani umumiy rivojlanishi strategiyasi, ya'ni barcha mavjud Yo'nalishlar va sohalarda ilmiy tadqiqotlar va texnologik ishlab chiqarishlarni o'tkazish hozirgi vaqtda

respublika uchun qabul qilib bo'lmaydigan, kelajakda esa mamlakatni jahon ilmiy hamjamiyatiga integratsiyalashishi va uning doirasidagi "Mehnat taqsimoti" tufayli maqsadna muvofiq bo'lmashligi mumkin.

O'zbekiston uchun selektiv rivojlanish va ilg'or ilmiy-texnik ishlab chiqarishlarni boshqalardan o'rganish strategiyalarini birlashtiruvchi yo'l maqsadga muvofiqroq ko'rinadi. Birinchisi (selektiv) mavjud ilmiy-texnik salohiyat va uning harakatlarini ustuvor davlat ilmiy-texnik siyosatiga jamlash asosida iqtisodiyotning bazaviy sohalarini uchun. Ikkinchisi - respublikada kuchsiz rivojlangan va jahon darajasidan ancha orqada qolgan, ammo iqtisodiyot uchun g'oyatda zarar yo'nalishlar uchun.

Innovatsion jarayonlarning ko'rsatib o'tilgan ta'riflari, hamda davlatning hozirgi jamiyatdagi iqtisodiy va sotsial roli davlat idoralarining innovatsion faolityani tartibga solish o'rta vazifalarini belgilab beradi. Ulardan eng muhimlari quyidagilar:

1. Innovatsion faoliyatni muvofiqlashtirish. Davlatning vazifasi innovatsion jarayonlarning umumiy strategik mo'ljallarini belgilash va har xil tuzilmalarning innovatsiyalarni amalga oshirishdagi kooperatsiyasi va o'zaro hamkorligiga ko'maklashish.

2. Innovatsiyalarni rag'batlantirish. Bu yerda markaziy o'rinni raqobatni rag'batlantirish, hamda innovatsion jarayon ishtirokchilariga har xil moliyaviy subsidiyalar va imtiyozlar egallaydilar. Innovatsion xatarlarni davlat tomonidan hisman yoki to'liq sug'urtalash katta ahamiyatga ega.

3. Innovatsion jarayonlarning huquqiy bazasini yaratish. Nafaqat IJtmoy va texnologik o'zgarishlarga muvofiq me'yorlarning barqarorligi va o'z vaqtida tuzatish kiritilishini ta'minlovchi zaruriy qonunlarni, balki ularga rioya qilishning haqiqiy amaldagi mexanizmlarini shakllantirish muhimdir. Ilmiy-texnik mahsulotlarni yaratuvchilar va inovatorlar huquqlarini davlat tomonidan himoyalash alohida o'rinda ega.

4. Innovatsiyalarni xodimlar bilan ta'minlash. Davlat o'quv yurtlaridagi o'qish dasturlarining mazmuni innovatsiyalar generatorlarining ijodiy salohiyatini rivojlanishi va ham mutaxassislarini yangilik kiritishlarni qabul qila olishiga ko'maklashishi kerak.

5. Innovatsion infratuzilmani shakllantirish Davlat axborot tizimlari - yangiliklarni tarqatishning asosiy kanallaridan birining faoliyatini ta'minlaydi, innovatorlarga yuridik, maslahat va boshqa xizmatlarni ko'rsatadi. Davlat yana innovatsion sub'yektlar o'rtasida vositachi bo'lishi, ularga sheriklarni qidirib topish davlat kafolati ostida bitimlar tizimida yordam ko'rsatishi mumkin.

6. Innovatsion jarayonlarni institutsial ta'minlash. Bu yerda asosiy davlat sektori (mudofaa, sog'liqni saqlash, ta'lim) sohalarida ITTKI bajaruvchi va yangilik kiritishlarni amalga oshiruvchi davlat tashkilotlari va bo'linmalarni tashkil qilishdir. Davlat yana iqtisodiyotda innovatsiyalarni mahsulotlashtirish va taqdim etish nuqtai nazaridan eng samarali tashkiliy tuzilmalar (yirik korporatsiyalar, kichik biznes va h.k.) tarqatishga ko'maklashadi.

7. Innovatsion faoliyatning ijtimoiy mavqei oshirish, Davlat ilmiy texnik yutuqlar va yangiliklarni targ'ibot qilish, innovatorlarni ma'naviy rag'batlantirishni tashkil qiladi, ularning ijtimoiy himoyasini ta'minlaydi va h.k.

8. Innovatsion jarayonlarning xalqaro jihatlarini tartibga solish. Davlat tanlab olingan umumiy iqtisodiy va innovatsion strategiya doirasida xalqaro ilmiy - texnik va innovatsion kooperatsiyani rag'batlantiradi, hamda yangiliklarning xalqaro transportini tartibga soladi.

Kalitli so'zlar: Tashkiliy tartibga solish, moliyaviy tartibga solish, amortizatsion fond, innovatsion siyosat, innovatsion faoliyat, innovatsion muhit.

Oisgacha xulosalar

Regulyativ innovatsion faoliyat ya'ni innovatsion faoliyatning har xil turlari, elementlari, tarkibiy hismlari o'rtasidagi aloqalarni qo'11 ab quvvatlash va rivojlantirish o'rta faoliyat innovatsion faoliyatning muhim turi bo'ladi.

Regulativ innovatsion faoliyatning yuqori shakli - bu innovatsion faoliyatni ishlab chihish va o'tkazish, innovatsion faoliyatni boshqarishdir.

Innovatsiya jarayonarni davlat tomonidan tartibga solinishining birinchi navbatda zaruriyati ularning iqtisodiyot va umuman jaimyat uchun o'sib borayotgan ahamiyatidan kelib chiqqan.

Iqtisodiyotning tuzilishi innovatsiyalarning ta'siri ostida o'zgaradi. Axir resurslardan foydalanishning samaradorligini o'sishi hisobiga ulardan bir qismi bo'shaydilar va faoliyatning boshqa sohalariga qayta taqs imlanadilar.

Nazorat savollari:

1. Regulyativ innovatsion faoliyat nima?
2. Innovatsiyalarni davlat tomonidan tartibga solinishining iqtisodiy omillari nimadan iborat?
3. Davlat ilmiy - texnik siyosatining mezonlarini ajratib bering.
4. Innovatsion loyihalarni sarmoyadorlar hisobidan moliyalashtirish qanday shakllarda am alga oshiriladi?
5. Innovatsion faoliyatni moliyaviy tartibga solishning tamoyillarini aytib bering.
6. Innovatsion faoliyatni tartibga solish o'rta davlat idoralarini qanday vazifalari mavjud?
7. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab quvvatlanishi shakllariga nimalar kiradi?
8. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solinishi nima bilan asoslangan?

X-BOB: Jismoniy tarbiya va sport sohasida strategik rejalashtirish

10.1. Jismoniy tarbiya va sport sohasida strategik rejalashtirishning mohiyati va vazifalari.

Jismoniy tarbiya va sport sohasida strategik rejalashtirish - bu sport tashkiloti va korxonasining missiyasi va maqsadlarini aniqlash, kelajakda sport tashkiloti va korxonasi faoliyatini samarali tashkil etishni ta'minlash uchun zarur bo'ladigan resurslarni aniqlash va ularga ega bo'lishda maxsus strategiyalarni tanlash jarayonidir.

Strategik rejalashtirish jarayoni boshqarish yechimlarini qabul qilishda yordam beruvchi vosita bo'lib hisoblanadi. Uning vazifasi - tashqi muxitda sodir bo'ladigan o'zgarishlarga tegishli javob qaytarish uchun zarur bo'ladigan yangiliklarni va o'zgarishlarni ta'minlashdir. Strategiyaning rejalashtirish u yoki bu holdagi tezkor xarakat bilan yakunlanmaydi. U korxona pozitsiyasining o'sishi va mustaxkamlanishini ta'minlashga qaratilgan umumiy yunalishlarni belgilash bilan tugaydi.

Korxonadagi hamma bo'linmalar, ularning faoliyati va murakkab rejalar tizimini o'zaro aloqalari, xarakatlari, birga faoliyat ko'rsatishlarini tug'ri yo'lga quyish va baholash uchun rejalar tizimini tashkil etish zarurdir.

10.2. Uzoq muddatli rejalashtirish va strategik rejalashtirish hamda ularning o'rtasidagi asosiy farqlar.

Uzoq muddatli rejalashtirishda rejalashtiruvchi sub'ekt bo'lib vazirliklar hisoblanadi. Ushbu hol bu ishlarning etarli darajada samarali emasligidan dalolat beradi. Vazirliklar bu ishlar uchun etarli imkoniyatlar, strategik ob'ektiv ma'lumotlar va vaqtga ega emas edilar.

Bulardan tashqari joylardagi korxonalarning o'ziga xos xususiyatlarini to'liq hisobga olmas edilar. Shu sababli rejalashtirishning ob'ektivligi past bo'lib, natijalar ham ko'ngildagidek bo'lmasdi. Reja «qattiq ko'rsatma» sifatida shakllanardi, bunda strategik rejalashtirishning asosi bo'lmish - rejaning adaptivligi inkor qilinardi. Bu uzoq muddatli rejalashtirishning strategik rejalashtirishdan muhim, lekin asosiy farqi emas. Asosiy farqi - kelajakni talqin qilishda.

Uzoq muddatli rejalashtirish tizimida kelajak rivojlanishining tarixan shakllangan tendensiya ekstropolyasiya asosida aytib beriladi. Korxona xabarlarini odatda kelajakda faoliyat natijalari o'tgan davrga nisbatan albatta yaxshilanadi deb yondoshishadi va bu narsa rejaning asoslanishi bo'lib hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish tizimida esa kelajakda albatta o'tgan davrga nisbatan yaxshi bo'lishi kerak degan taxmin qilinmaydi. Shu sababli strategik rejalashtirishda korxona kelajagining tahliliga katta e'tibor beriladi. Uning asosiy vazifasi bo'lib mavjud tendensiyaning o'zgartiruvchi shart-sharoitlar imkoniyatlarini aniqlash hisoblanadi. Bu tahlil raqobat kurashida korxona o'rnining tahlili bilan to'ldiriladi.

Strategik boshqarish evolyusion yo'l bilan strategik rejalashtirishdan paydo bo'lgan, ya'ni strategik rejalashtirish uning mohiyatli asosini tashkil etadi. U prinsipial yangi strategiyalarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarga duch kelayotgan firmalarda borgan sari katta qiziqish uyg'otmoqda.

Strategik rejalashtirish jarayoni va posonalari.



Chizmada keltirilgan posonalar strategik rejalashtirishning jarayoni bo'lib hisoblanadi. Bir qaraganda bu jarayon oddiydek ko'rinadi. Aslida esa bu o'ziga xos murakkab bo'lib bunda aksiy aloqalar natijasida bu posonalar bir necha marta qaytariladi, ya'ni xar bir posonaning qaytadan boshlanishidan dalolat beradi. Rejalashtirish jarayonining murakkabligi xar bir posonaning mazmuni bilan aniqlanadi, chunki xar bir posona katta xajmdagi tadqiqot ishlarini talab qiladi.

Startegik rejalashtirish jarayoni uni o'zlashtirish davomida bir qator qiyinchiliklarga duch keladi. Asosiy qiyinchilik shundaki, dastlabki yechimlarni qabul qilish jarayoni tashkilotdagi vakolatlarning tarkibi bilan bog'liqdir. Yangi strategiya odatda korxonadagi mavjud o'zaro munosabatlarni o'zgartiradi va korxona raxbariyatining siyosatiga zid bo'lishi mumkin.

Bunga tabiiy javob - odatiy uzaro munosabatlarni vakolatlar tarkibini o'zgartiruvchi xar qanday yangiliklarga qarshi kurashdir. Yana bir sezilarli muammo shundaki, strategik rejalashtirishning joriy qilinishi foyda olinishini ta'minlovchi oldingi turli faoliyat bilan yangisi o'rtasida ziddiyatga olib kelishi mumkin, ya'ni tezkor rejalashtirish bilan korxonalarda dastlabki paytda strategik rejalashtirishning joriy qilinishiga tegishli na moyillik, na strategik fikrlashga qiziqish bo'ladi.

Keyingi muammo shu bilan bog'liqki, bunda korxona odatda samarali strategik rejalashtirishi uchun na o'zi tug'risida, na tashqi muxit to'g'ri sida ma'lumotga ega bo'ladi. Bundan tashqari ularda strategiyani ishlab chiquvchi va o'zlashtiruvchi loyiq boshqaruvchilarning yo'qligi bu masalani ancha murakkablashtiradi.

XI-BOB. Jismoniy tarbiya va sport sohasida strategik menejment

11.1. Strategik boshqarishning mohiyati va vazifalari.

Strategik boshqarish - bu firma maqsadlariga erishish uchun uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqishni ta'minlash va rejalar tizimi orqali bu strategiyani amalga oshirishning boshqaruv mexanizmlarini yaratishdir.

Strategik boshqarishning mohiyatini kengroq tushunish uchun tijorat va notijorat korxonalarining tashkiliy «xulqi»ga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir. Bu juda muhimdir, chunki tashkiliy «xulq» stili bilan boshqarish ko'rinishlari o'rtasida uzviy bog'liqlik bor.

Tashkiliy «xulq» stili ikki xil ko'rinishda bo'ladi.

- **O'sishga asoslangan (inkrementalistli).** Bunda «erishilgan»dan kelib chiqqan xolda maqsadni qo'yish bilan izoxlanadi va mavjud (shakllangan) xulq stilidan minimal osishga qaratilgan (korxona ichida xam, tashki muxit bilan munosabatlarda xam). Bu konservativ stil bo'lib, yirik tarmoq korxonalari bunga amal qilishadi.

- **Ishbilarmonlikka asoslangan.** Bu o'zgarishlarga, kelajakdagi xavflarni yengishga va yangi imkoniyatlarga intilish bilan izoxlanadi. Bunda ko'p sonli muqobil strategiyalarni ishlab chiqish va ulardan optimalini tanlab olishda boshqarish yechimlari keng izlanadi. Ishbilarmonlikka asoslangan korxona davomiy uzgarishlar zanjiriga intiladi, chunki bulajak faoliyatining samaradorligini va muvaffaqiyatini shunda deb biladi. Bu agressiv stil bo'lib, o'sishga va rivojlanishga qaratilgan. Bunga faoliyat

samaradorligi bevosita bozor sinovlari bilan bog'liq bo'lgan tijorat korxonalari amal qilishadi.

Strategik boshqarish korxonaning maqsadi va tashqi muxit munosabatlariga bevosita bog'liqdir.

Kelajakda korxonaning maqsadlariga erishishini ta'minlovchi potensial strategik boshqarishining natijaviy maxsulotlaridan biri bo'lib hisob lanadi. Bunda kirish elementlari: xom-ashyo, moliyaviy va odamlar resursi, ma'lumotlar; chiqish elementlari: ishlab chiqarilgan maxsulot, ko'rsatilgan xizmatlar, ijtimoiy xulq-atvor qoidalaridir.

Strategik boshqarishning yana bir maxsuloti bo'lib tashqi muxitda sodir bo'ladigan o'zgarishlarga korxonaning sezgirligini ta'minlovchi ichki tuzilma va tashkiliy o'zgarishlar hisoblanadi.

Shunday qilib strategik boshqarish faoliyati strategik pozisiyalarni ta'minlashga yo'naltirilgan, u yesa o'z navbatida o'zgaruvchan sharoitlarda korxonaning uzoq muddatli faoliyat ko'rsatishini ta'minlaydi.

Tijorat korxonasida strategik muammolar bilan shug'ullanuvchi raxbar doimiy foyda potensialini ta'minlaydi. Uning vazifalari quyidagilardan iborat:

- korxonada strategik o'zgarishlarni amalga oshirish;
- strategik o'zgarishlarga olib keluvchi tashkiliy arxitektonikani ishlab chiqish;
- strategik o'zgarishlarni amalga oshiruvchi kadrlarni tanlash va tarbiyalash.

Strategik boshqarishdan farqli ravishda tezkor boshqarish korxona maqsadlariga erishish uchun mavjud bo'lgan strategik pozisiyadan foydalanish bilan shug'ullanadi. Tijorat korxonasida tezkor bosh masalalari bilan shug'ullanuvchi raxbar firma

potensialini real foydaga aylantirishi lozim. Uning vazifalari quyidagilardan iborat:

- umumiy tezkor masalalarni aniqlash;

- moyillik, muvofiqlashtirish xamda bo'linma xabarlar va ijrochilarni nazorat qilish.

Tijorat korxonalarini boshqarish tizimi biri ikkinchisini to'ldiruvchi ikkita boshqarish faoliyatini o'z ichiga oladi - strategik boshqarish (korxonaning kelajakdagi potensialini rivojlanishi bilan bog'liq) va tezkor boshqarish (mavjud potensialni foydaga aylantirish bilan bog'liq). Strategik boshqarish tadbirkorlik tashkiliy «xulqi» ni talab qiladi, tezkor boshqarish yesa o'sish «xulqi»ga asoslanadi.

Strategik boshqarish tizimi biri ikkinchisini to'ldiruvchi ikkita kichik tizimdan iborat.

1. Korxona strategiyasini taxlil yetish va rejalashtirish;

- 2.Real vakt masshtabida strategik muammolarini boshqarish.

11.2 Strategik boshqarish uslubiyoti.

Strategik boshqarish uslubiyotining yuzaga kelishi va amaliy qullanilishi birinchi navbatda korxonaning tashqi muxitida sodir bo'ladigan o'zgarishlarning xarakteridan kelib chiqadigan ob'ektiv sabablardan kelib chiqadi. Bu uslubiyot o'z rivojlanishida quyidagi posonalarni o'z ichiga oladi.

1. Bajarishni nazorat qilish asosida boshqarish.

Bunda korxonaning o'zgarishlarga xozirjavobligi voqealar sodir bo'lgandan keyin paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashish korxonaga ko'prok xosdir, lekin o'zgarishlarning muqarrarligi,

yangi strategiyani ishlab chiqish va unga tizimni moslashtirishini tushunib yetish ko'p vaqtni talab yetadi. O'zgarishlar sur'atlarining o'sishi sharoitida bu ma'qul yemasdir.

2. Ekstropolyasiya asosida boshqarish.

O'zgarishlar sur'ati tezlashadi, lekin oldingi tendesiyalarni yekstropolyasiya qilish yo'll bilan kelajakni ko'ra olish mumkin. (uzoq muddatli rejalashtirish). Yekstropolyasiya mantiqan o'tgan davrdagi qonuniyatlarni kelgusi istiqbolga o'tkazishni anglatadi. Boshqacha qilib aytganda yekstropolyasiya tabiatan istiqbol amalidagi xolatdan kelib chiqadi va albatta rejaga nisbatan yaxshi bo'lishini taxmin qiladi. Shu xususiyatga asosan kelajakni yekstropolyasiya uslubi orqali bashorat qilish samarali bo'lishiga katta umid qilinadi.

3. O'zgarishlarni oldindan ko'ra olish asosida boshqarish.

Kutilmagan xodisalar ro'y bera boshlaydi va o'zgarishlar darajasi tezlashadi, lekin unchalik darajada yemaski, bo'lajak qonuniyatlarni oldindan ko'ra olish va tegishli strategiyani ishlab chiqish yo'll bilan ularga xozirjavoblikni aniqlashni o'z vaqtida iloji bo'lmay qolsa (strategik rejalashtirish).

4. Tezkor yechimlar qabul qilish asosida boshqarish.

Xozirgi paytda, ko'p sonli muhim masalalar shunchalik tez paydo bo'lmoqdaki, ularni o'z vaqtida ko'ra olish mumkin bo'lmaydigan sharoitlarda shakllanayapti (strategik boshqarish).

XII-BOB. Jismoniy tarbiya va sport sohasida strategik marketing

12.1. Strategik marketingning mohiyati va vazifalari.

Bozor munosabatlariga o'tishning o'ziga xos xususiyati - bu firma faoliyat ko'rsatayotgan muxit sharoitlarining intensiv o'zgarib turishidir (xuquq, qonunchilik, soliq tizimi, tijorat faoliyatining erkinlik darajasi, mulkchilik munosabatlarining o'zgarib turishi). Bu o'zgarishlar diskret xarakterga egadir, vaxolanki marketing faoliyati to'xtovsiz, tovar xarakati jarayoni bilan parallel ravishda olib borilishi lozim. Marketingga xarajatlarni optimal darajada saqlagan xolda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga moslashishni ta'minlovchi boshqarish tizimining modellari va tuzilmalarini yaratishga zaruriyat tuziladi. Shu bilan birga rivojlanayotgan bozor munosabatlari va shakllanayotgan bozor sharoitlarida firma marketingining imkoniyatlari va istiqbolini tadqiqot qilish, firma strategiyasiga monand marketing modellari va marketingni boshqarish tizimini ishlab chiqish xamda uning faoliyatini o'zgaruvchan sharoitlarga moslashtirish zarurdir.

Iktisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishida marketing asosiy vosita bo'lib hisoblanadi.

Marketingning maqsadga muvofiqligi va uni qaysi yo'nalishlarda qo'llash masalasini o'rganish quyidagilarga asoslanishi lozim.

1. Bozorga o'tish dasturi erkinlik darajasini tovarlar va xizmatlarga extiyojlar va ularni ishlab chiqaruvchilar bilan birgalikda posonali oshirishni nazarda tutadi.

2. Bozor munosabatlarining rivojlanishi jarayonida bozorning tovarlar bilan boyishi oshadi xamda talab bilan taklif o'rtasidagi nisbat intensiv xolda o'zgarib turadi.

3. Marketingni boshqarish tizimi sezilarli xarajatlarni talab qiladi. Shu sababli xarajatlar bilan tizim samarasi o'rtasida optimal nisbatni ta'minlash zarurdir.

4. Bozorning mavjud sharoitlari va rivojlanish istiqbolidan kelib chiqqan xolda marketingni boshqarish tizimiga talab sifatida uning talab bilan taklif o'rtasidagi munosabatining o'zgarishiga moslashish qobiliyati xamda talabga mos va bozorni tovarlar va xizmatlar bilan boyitishni ta'minlovchi taklifni shakllantirish maqsadida ishlab chiqarish faoliyatiga samarali ta'sir ko'rsatish hisoblanadi.

Marketingni boshqarish va rejalashtirish konsepsiyasini qo'llash, xamda marketingli tadbirlarni amalga oshirish tegishli xarajatlarni talab qilganligi sababli bevosita rejalashtirish va marketing dasturini amalga oshirishdan avval quyidagi ikkita masalani hal qilmoq zarur.

1. Mavjud bozor xolati marketingni qo'llashni taqozo etadimi?

2. Marketing xarajatlarining samarali chegaralari qanaqa?

Masalan, Respublika bozorida va tashqi iqtisodiy faoliyat sohasida bozor munosabatlarining va faoliyatining erkinlik darajasini oshirish bozorning boyish darajasini oshiradi. Bozorning mutanosibligini ta'minlash narx-navoning shakllanish sohasida erkinlikka imkon beradi (ma'lum chegarada antimonopolistik va soliq siyosati xamda emission faoliyat sharoitida). Xar qanday iqtisodiy tuzilmaning (firma, korxona, assosiasiya) istiqbolli strategiyasi bozor konqunkturasi va talab bilan taklif o'rtasidagi munosabatning o'zgarishiga tezkor javob qaytarish, raqobatning kuchayishi xamda tashqi iqtisodiy faoliyat imkoniyatlarini kengaytirishiga tayyorligini nazarda tutmog'i lozim.

Rivojlanayotgan bozor sharoitlarida firma marketingini takomillashtirishning amaliy omillari:

- raqobatda boshlang'ich strategik marrani yaxshilash;
- ilmiy- texnik taraqqiyot yutuqlariga tezkor xozirjavoblik;

- firma resurslaridan oqilona foydalanish va sifat jixatidan takomillashtirish;

- faoliyatning ijtimoiy mazmunini takomillashtirish.

Marketing yordamida firma strategiyani ishlab chiqishda foydalanadigan bozor tug'risidagi ma'lumotlarga ega bo'ladi.

Marketing firma faoliyatining quyidagi qirralari bilan o'zaro bog'langan: ilmiy-tadqiqot faoliyati, xarid qilish, sotish, moddiy ta'minot, moliyaviy faoliyat, kadrlarni boshqarish va boshqalar.

12.2. Strategik marketingli rejalashtirish.

Bozor sharoitida boshqaruvning asosiy sub'ekti sifatida bozor infratuzilmasining elementi bo'lib namoyon bo'luvchi firmani ta'kidlash mumkin. Bu xolda firma deganda, xo'jalik yuritish zonasiga kiruvchi, tovar bozorida mavjud bo'lgan talabni qondirish darajasida qator funksiyalarni amalga oshiruvchi xo'jalik iqtisodiy tizimi tushuniladi. Shu bilan bir vaqtda xar qanday firma faoliyatining turidan qat'iy nazar bozor sharoitida samarali ishlashi uchun yoki bozorga kirishida quyidagilarga ega bo'lishi kerak:

- faoliyat strategiyasi;

- strategik maqsadlarga erishishni ta'minlovchi boshqaruv konsepsiyasi;

- firma faoliyatining mezonlariga nisbatan optimal bo'lgan boshqaruv konsepsiyasini amalga oshirish modeli;

- strategik rejalashtirish va boshqarish jarayonlariga ma'lumotli xizmat ko'rsatish tizimi.

Aslida firma strategiyasi firma o'z faoliyatida yechimlarni qabul qilishda rioya qiladigan qoidalar yig'indisidir. Bular firma uchun quyidagi to'rtta guruxdan iboratdir.

1. Xozirda va istiqbolda firma faoliyatining natijalarini baxolashda foydalaniladigan qoidalar guruhi. Ushbu guruhning sifatli tomoni mo'jal, son jixati esa topshiriqni tashkil yetish.

2. Firma assortimenti, sotish bozorlari va iste'molchilar, raqobatchilik priyemlarini belgilovchi qoidalar guruxi. Bu gurux maxsulotli-bozor strategiyasi yoki biznes strategiyasini namoyon etadi.

3. Tashkiliy konsepsiyani aks yettiruvchi firma ichidagi munosabatlar va tartib-qoidalar guruhi.

4. Boshqaruvning asosiy tezkor priyemlarini aks ettiruvchi kundalik faoliyatni tashkil etish qoidalar guruhi.

erkin bozor munosabatlari sharoitida strategiya quyidagi o'ziga xos xususiyatlarga egadir.

1. Strategiya albatta tezkor xarakat bilan yakunlanmasligi kerak. Strategiyani ishlab chiqish firmaning o'sishi va mustaxkamlanishini ta'minlovchi umumiy yo'nalishlarni belgilash bilan yakunlanadi.

2. Ifodalangan umumiy strategiya izlanish uslubi bilan strategik loyixalarni ishlab chiqishda foydalanilishi kerak.

Strategiya ma'lum uchastkalarda imkoniyatlarni mujassamlash xamda strategiyaga mos kelmaydigan boshqa imkoniyatlarni ulotirishni ta'minlashi kerak.

3. Real vaziyat korxonani mo'jallagan maqsadiga yetkazdi deguncha strategiyaga zaruriyat qolmaydi.

4. Strategiyani ishlab chiqish odatda muqobillar sharoitida amalga oshiriladi.

5. Strategik rejani izlash maqsadida konkret muqobillarning aniqlanishi davomida aniq ma'lumotlar xam paydo bo'ladi. Shunday qilib strategiyaning muvaffaqiyatli ishlatilishi aksiy aloqalarsiz mumkin emas.

6. Mo'jal firmaning maqsadini tashkil qilsa strategiya esa maqsadlarga erishish vositasi bo'lib hisoblanadi. Mo'jal almashganda strategiya xam o'zgaradi. Strategiya va mo'jallar boshqaruv iyerarxiyasining posonalari va faoliyat vaziyatiga qarab o'z joylarini almashishlari mumkin.

XII-BOB. Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi strategik raqobatlar

13.1 Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish

Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish vazifasi ancha murakkabdir, chunki bunda bir kancha ichki va tashqi omillarni tahlil qilish kerak bo'ladi. eng asosiy omillarni ikkita katta guruhga ajratish mumkin:

1. Tarmoq holatini va undagi raqobat shartlarini tavsiflovchi omillar.

2. Firmaning raqobat imkoniyatlarini, uning bozordagi pozitsiya va imkoniyatlarini tavsiflovchi omillar.

Marketing strategiyasini mavjud sharoitga moslashtirishni amalga oshirish uchun tarmoqdagi vaziyatning beshta klassik variantini va firma ahvolining uchta klassik variantini ko'rib chikib, namoyish etish mumkin.

Tarmoqdagi sharoit variantlari:

1. Yangi va tez usayotgan tarmoqlardagi raqobat.
2. Yyetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.
3. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatida bo'lgan tarmoqlardagi raqobat.

4. Tarqoq tarmoqlardagi raqobat.

5. Xalqaro bozorlardagi raqobat.

Firma ahvolining variantlari:

1. Bozordagi ilg'orlar (yetakchilar).

2. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lganlar.

3. Zaif yoki raqobatda talofat ko'rgan firmalar.

13.2. Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Yangi tarmoq - bu «oyoqqa turish»ning ilk bosqichida bo'lgan tarmoq. yangi tarmoqlar strategiyani ishlab chikuvchilar oldiga alohida muammolar qo'yadi. ular quyidagilar:

- yangi bozor yaxshi urganilmaganligi, statistik ma'lumotlar yetarli bo'lmaganligi uchun uning kelajakdagi rivojlanish tendensiyalarini aniq belgilash imkoniyati bo'lmaydi;

- nou-xaularning ko'p qismi patentlangan bo'lib, astoydil qo'riqlanadi, shuning uchun ulardan foydalanish imkoniyati bo'lmaydi;

- raqobat kurashida texnologiyalarning qaysinisi yutib chiqishi va qaysi tovarlar xaridorlarga ma'qul kelishi haqida bir xil fikrga kelish qiyin bo'ladi;

- har bir firma o'zining texnologiyasini, tovar turini va mahsulotni tarkatishga bo'lgan strategik yondoshuvini iste'molchilarga tan oldirishga harakat qiladi;

- ishlab chiqarish hajmlarining o'sishi bilan tajribaning egri chizigi samarasi ishlab chiqarish xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi;

- firmalar o'z raqobatchilari haqidagi ma'lumotlarni yetishmasligini doim xis qiladilar;

- ko'p hollarda firmalarda xomashyo va materiallar bilan ta'minlaydigan ishonchli ta'minotchilarni qidirish muammolari yuzaga keladi;

- juda ko'p kompaniyalar pul mablag'larini yetishmasligini xis qiladilar va raqib firmalarga qo'shib ketadilar yoki ularni sotib oladilar.

Yangi tarmoqda biznes qilishning eng muhim strategik muammolaridan biri shuki, unda doimo tavakkalchilik qilish va

imkoniyatlarni baholab berish talab etiladi. yangi tarmoqda muvaffaqiyatga erishish uchun bir kancha tavsiyalarga amal qilish zarur bo'ladi.

Tavsiyalar:

1. Tavakkalchilik qilib va yaratuvchilikning dadil strategiyasidan foydalanib ilg'orlik uchun kurashishga birinchi bosqichda g'alabaga erishishga harakat qiling
 2. Texnologik jarayonni takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash tashabbuslarini faol qo'llab-quvvatlang.
 3. «Qaldirg'ochlik»ning har qanday ustunliklaridan foydalanishga harakat qiling.
 4. Yangi iste'mol segmentlarini, tovarni iste'molchilarga yetkazib berishning yangi vositalarini kidiring, faoliyatning geografik chegaralarini kengaytiring.
 5. Reklamada asosiy urguni xaridorlarni tovar bilan tanishtirishdan asta-sekin ularda firma va tovar markasi haqida yaxshi fikr paydo qilishga ko'chiring.
 6. Texnologik o'zgarishlarga tez reaksiya ko'rsating.
 7. Bozorga xaridorlar guruhini jalb etish uchun narxlarni pasaytirishdan foydalaning.
 8. Bozorga moliyaviy jihatdan baquvvat autsayderlar kirishini kuting. Bu tarmoqqa investitsiyalar qo'yishdagi xavf kamayganda mumkin bo'ladi.
 9. Kuchli raqobatchilar paydo bo'lishiga tayyorlaning.
- Firma ilg'orlik uchun kurashda ilk g'alabadan keladigan bir daqiqalik manfaatni uzoq muddatli raqobat ustunligi va bozorda mustahkam pozitsiya yaratish ehtiyoji bilan muvofiqlashtirishi zarur.

13.3. Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Yangi tarmoqlarning tez sur'atlar bilan o'sishi uzoq davom etmaydi. yetuklik bosqichiga o'tish davrida, tarmoqning raqobat muhitida sezilarli o'zgarishlar sodir bo'ladi.

Bular quyidagilar:

1. Iste'mol talabining pasayishi tarmoqning bozordagi ulushini saqlab qolish uchun kuchli raqobatni yuzaga keltiradi.
2. Mijozlar injiqroq bo'lib boradilar va takroriy haridlarida katta foyda talab qiladilar.
3. Raqobat ko'p hollarda xarajatlarga va xizmat ko'rsatish darajasiga katta ta'sir ko'rsatadi.
4. Ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishda jiddiy muammolar paydo bo'ladi.
5. Innovatsion jarayon va tovarlarni qo'llashning yangi usullarini izlash qiyinlashadi.
6. Xalqaro raqobat kuchayadi.
7. Tarmoqning daromadlilik pasayadi.
8. Raqobatning kuchayishi avvalgi raqobatchilarning bir-birga qo'shib ketishlariga va bir-birlarini «yutib» yuborishlariga olib keladi.

Yetuklik bosqichi rivojlanib borgan sari firmalar uzlarining strategik harakatlarini raqobatchilar orasida pozitsiyalarini mustahkamlashga yo'naltiradilar. bunda ular quyidagi vositalardan foydalanadilar:

- Parametrik qatorlarini qisqartirish.
- Ishlab chiqarish jarayonini modernizatsiya qilishga e'tiborni qaratish.
- Xarajatlarni kamaytirishga e'tiborni kuchaytirish.
- Mavjud xaridorlarga sotuvni oshirish.
- Raqobatchi firmalarni past baholarda sotib olish.
- Xalqaro bozorga chiqish.

13.4. Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya

Ko'pgina firmalar sanoatga nisbatan o'sish past bo'lgan tarmoqlarda ish olib boradilar.

Bunday firma yoki kompaniyalar davom etayotgan turgunlikning aniq vokeligini tan olishlari va bozorning mavjud imkoniyatlariga mos keladigan maqsadlarni ifodalashga o'z kuchlarini sarflashlari kerak bo'ladi.

Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi tarmoqlarda muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalar asosan quyidagi strategiyalarga amal qiladilar:

1. O'suvchi bozor segmentlarini aniqlab, mos strategiya yaratish va ishlab chiqish yo'll bilan fokuslash strategiyasi tomon yo'l tutish.

2. Sifatni yaxshilash va innovatsiya asosida differensiyalash tomon yo'l tutish.

3. Xarajatlar darajasini pasaytirish uchun zo'r berib va uzilishsiz ishlash. Odatda sanab o'tilgan uchta strategiyaning bittasidan foydalanish talab etiladi.

Lekin ular bir-birini inkor etmaydilar. unumdorlikning o'sishi baholarni pasaytirish imkonini beradi, bu uz navbatida sotuv hajmini o'sishiga olib keladi.

13.5. Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi

Ba'zi tarmoqlar yuz, hatto minglab kichik va urta firmalardan iborat bo'ladi. ularning kupchiligini xususiy firmalar tashqil etib, ularning birortasi ham tarmoqdagi umumiy sotuv hajmida sezilarli rol uynamaydi. bo'lib tashlangan tarmoqning asosiy farqlanadigan xususiyati, unda yetakchilarning yukligidir. bunday tarmoqlar qatoriga kitob nashriyotlarini, neftni tanker bilan

tashish, avtomobillarni ta'mirlash, tez xizmat ko'rsatadigan restoran va kafelar, xususiy firmalarda buxgalterlik xizmatlari, ayollar kiyimlarini tikish ustaxonalari, mexmonxona va otellar, mebel ishlab chiqarish, karton kutichalar tayyorlash, ozik-ovkat tovarlarini kadoklash kabilarni kiritish mumkin.

Tarqoq tarmoqlarda raqobat kurashi o'rtacha kuchlidan shiddatligacha bo'lishi mumkin. tarqoq tarmoqlarga to'g'ri keladigan raqobat strategiyasining extimoldagi variantlariga quyidagilar kiradi:

1. Namunali sharoitlarni yaratish va ulardan foydalanish.
2. Past xarajatlarni ta'minlash.
3. Integratsiya yuli bilan xaridor uchun foydani oshirish.
4. Tovar turiga ixtisoslashish.
5. Xaridor turiga ixtisoslashish.
6. Cheklangan geografik hududlarga fokuslash.

Tarmoqning tarqoqlik sharoitida firmada strategik tanlash erkinligi mavjud: ya'ni keng marketing maqsadlarini kuzlash, xarajatlarning raqobat ustunligi yoki tabakalashtirishdan foydalanish. Tarqoq tarmoqlarda bir vaqtning uzida kup strategik yondoshuvlardan foydalanish mumkin bo'ladi.

13.6. Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi

Firmalarning xalqaro bozorga chiqishlarini asosiy sabablari quyidagilardir:

- yangi bozorlarni egallash,
- boshqa mamlakatlar tabiiy resurslaridan foydalanish hukukini olish yoki yana ham past xarajatlarga erishish zaruriyati.

Sanab utilgan har bir holatda dunyo bozoriga chiqish strategiyasi mavjud sharoitga mos kelishi kerak. dunyo bozorlaridagi raqobat strategiyalarini ishlab chiqishga milliy bozorlardagiga qaraqanda ancha kattik talablar qo'yadi. bir

mamlakat bozorining ikkinchi mamlakat bozoridan asosiy farqlariga xaridorlarning didlari, sotish kanallari, o'sish istiqbollari, harakatlantiruvchi kuchlar va raqobatchilarning ta'ziqlari, milliy bozorlardagi sharoitlardan kanchalik farqlanishi kiradi. bundan tashqari bunday farqlarga xalqaro operatsiyalarning turtta xarakterli xususiyatlari ham kiradi.

1. Ishlab chiqarish xarajatlari darajasini har-xilligi.
2. Valyuta kurslarining uzgaruvchanligi.
3. Xukumatlarning savdo siyosati.
4. Xalqaro raqobatning xarakteri.

Turli tarmoqlarda xalqaro raqobat shakllari bir-birdan tubdan farq qiladi. fransiyada ham, braziliyada va yaponiyada ham bank xizmatlari ko'rsatiladi, lekin bu mamlakatlardagi bank sohasidagi raqobat shartlari va sharoitlari turlichadir.

Xalqaro bozorda raqobat global va kup millatli bo'ladi. turli milliy bozorlarda raqobat sharoitlari bir-biri bilan uzviy bog'langan takdirda global raqobat mavjud bo'ladi. bu esa xakikatda dunyo bozorini tashqil etish imkonini beradi. global raqobatning mavjud bulish shartlaridan yana biri turli mamlakatlardagi ilg'or firmalar uzaro, bir-birlari bilan raqobat qilishi bilan ifodalanadi. kup millatli raqobat davomida firmalar milliy bozorda ilg'orlik uchun kurashadilar, global raqobatda esa firmalar dunyo miqyosida ustunlikka erishish uchun kurashadilar.

Dunyo bozorida firma faoliyatining strategik imkoniyatlari mavjud bo'ladi:

1. Chet el firmalariga uning mahsulotini ishlab chiqarish uchun uning xususiy texnologiyalaridan foydalanish xukukini berish.

2. Milliy ishlab chiqarishni mustahkamlash va xorij bozorlariga tovarlar chiqarish.

3. Ko'p millatli strategiya tomon yo'l tutmoq. Bunda firma o'z faoliyatini amalga oshirayotgan har bir davlat uchun alohida

strategiya ishlab chiqadi. Ayni paytda u mazkur davlatlardagi xaridorlar didlariga va raqobat sharoitlariga mos kelishi kerak.

4. Past xarajatlar global strategiyasiga yul tutmok.
5. Tabaqalashtirishning global strategiyasiga yul tutmok.
6. Fokuslashgan global strategiyasi tomon yul tutmok.

Kompaniya mustahkam mavqega ega bo'lgan va katta foyda olayotgan mamlakat bozorlari «xazina» deb ataladi. yaponiya yapon kompaniyalari uchun eng daromadli bozor bo'lib hisoblanadi. chunki yapon konunchiligi tomonidan yaratilgan savdo tusiqlari uni xorijiy raqobatchilardan samarali himoya qiladi.

13.7. Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi

Ikkinchi darajali urinda bo'lgan firmalar bozorda tarmoqning ilg'orlariga nisbatan ancha zaif pozitsiyasiga ega bo'ladilar. ularning ba'zilari tirishkok, sergayratlikga da'vogar bo'ladilar va sozlangan strategiyalardan uz pozitsiyalarini mustahkamlashda, bozordagi ulushini kengaytirishda foydalanadilar. ular ancha chapdast bo'ladilar va quyidagi yondoshuvlardan har kanakasini kullay oladilar.

1. Vakant uya strategiyasi.
2. Mutaxassis strategiyasi.
3. Firmaning «bizda ulardagidan yaxshi» strategiyasi.
4. «Itoatguy izdosh» strategiya.
5. «Ega bulish (yoki orttirish) hisobiga o'sish» strategiyasi. Obro'ga mos strategiya.

13.8. Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar

Raqobat mavqei yomonlashayotgan firma uz siyosatini turtta asosiy strategik imkoniyatlardan kelib chikib kuradi. firmada moliya mablag'lari mavjud bulsa, u quyidagi strategiyani amalga oshirishi mumkin.

- Aylanma hujum strategiyasi.
- Himoya va mustahkamlash strategiyasi.
- Tezlik bilan chekinish strategiyasi.
- «Hosil yigish» strategiyasi.

Bunday firmalar jozibasiz tarmoqlarda «hosil yigish» dan pul mablag'larini daromadli sohalarga yo'naltiradilar.

Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar quyidagilardan iborat:

1) Strategiya ishlab chiqish va uni amalga oshirishda firmaning raqobat mavqeini uzoq muddatga kuchaytirish imkonini beradigan harakatlarga alohida e'tibor bering.

2) SHuni bilingki, izchillik bilan aniq ishlab chiqarilgan va keskirlik bilan amalga oshirilgan raqobat strategiyasi firmaga obro' keltiradi va kning tarmoqdagi mavqeini tan oldiradi. Bir laxzalik bozor imkoniyatlaridan foydalanishga asoslangan o'zgaruvchan strategiya esa yuzaki natijalar beradi.

3) Pastroq xarajatlar va kengroq tabaqalashtirish o'rtasidagi murosasozlikka asoslangan, «yo'lning yarmisida to'xtab qolgan» strategiyalardan uzoqroq bo'ling.

4) Mablag'larni mustahkam bozor ustunliklariyaratishga sarflang.

5) Raqobat ustunliklari yaratish uchun agressiv hujum taktikasini va ularni himoya qilish uchun qat'iy himoya taktikasini qo'llang.

6) Eng qulay sharoitlardagina muvoffaqiyat keltirishi mumkin bo'lgan strategiyalardan qoching.

7) Firmaga manevr imkoniyatlari qoldirmaydigan qattiq strategiya qo'llayotganda extiyot bo'ling, chunki tez o'zgaruvchan bozor sharoiti barcha harakatlaringizni yo'qqa chiqarishi mumkin.

8) Raqiblar harakatiga yetarli baho bermaslikka yo'l qo'ymang.

9) Salobatli raqobat ustunligi va yetarli moliyaviy ta'minot bo'lmasa kuchli raqiblarga hujum qilmang.

10) Kuchli raqibdan ko'ra kuchsiz raqibga hujum qilish foydaliroq ekanligini biling.

11) Xarajatlar o'rta yetarli ustunlikka ega bo'lmay turib baholarni pasaytirmang.

12) Raqiblarning bozordagi o'rnini bisib olishga qaratilgan agressiv siyosat ularni urush ochishga va «marketingcha» qurollanish poygasini boshlashga turtki bo'lishi mumkin.

13) Tabaqalashtirish strategiyasini amalga oshirishda sifat, tovarlardan foydalanish va xizmat ko'rsatishda muhimroq tafovutlar topishga harakat qiling.

Nazorat savollari:

1. Firma ishlayotgan tarmoqni qanday ta'riflash mumkin?
2. Firmaning tarmoqdagi ahvoli qanday baholanadi?
3. Firmaning tarmoqdagi mavqei va strategik imkoniyatlari o'rtasida qanday bog'lanish bor?
4. Hujumkorlik strategiyasini qachon qo'llash lozim?
5. Tarmoqdagi harakatlantiruvchi kuchlarga nimalar kiradi?
6. Firmaning strategik harakatlari deganda nimani tushunasiz?

XIV-BOB. Jismoniy tarbiya va sport sohasida korxonaning strategik maqsadlari va strategiyasini shakllanishi.

14.1. Biznes strategiyasining turlari.

Biznes-inglizcha «business»- ya'ni «ish» ma'nosini bildiradi. Boshqacha yondoshishga ko'ra, «biznes» tushunchasi tub ma'no jixatidan ingliz tilidagi «busy» ya'ni «band» degan ma'noni anglatadi. U o'z navbatida biznesni ma'no qo'llash jixatidan taqqoslab bo'lmaydigan kasb, mashsullik, ish, tadbirkorlik (foyda olish maqsadidagi iqtisodiy faoliyati), shartnoma, ishbilarmonlik doirasi yoki xayoti, kompaniya va aksariyat xollarda daromad undirish manbai sifatida keng ma'noda qaraladi.

Biznes-soxibkorlik-tijorat ishlari bilan shusullanish, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish; tovar ishlab chiqarish va sotish; xizmat ko'rsatish, transport va soxalardagi faoliyatdir.

Strategiya - tub ma'noda mujassamlashgan rejalashtirish siyosati, xo'jalik va xarbiy jixatdan yesa xarakat yo'nalishi ma'nosini anglatadi.

Biznes strategiyasi-firmaning tegishli davr mobaynida ketayotgan fan va texnika taraqqiyoti zaminida belgilanadi, aniqlashtiriladi va samarali yo'llar bilan boyitiladi.

Firmaning kelgusi strategiyasini tanlashda doimo muqobil bo'lgan yo'nalishlar mavjud bo'ladi. Firma oldidagi asosiy vazifa bo'lib tanlangan strategiyani qay darajada samarali bo'lishini oldindan aniqlash va tegishli davr mobaynida o'zgarishlarni kirita bilish muhim ahamiyat kasb yetadi. Bunda asosiy muammo sifatida muqobil yo'nalishdagi yutuqlar va xavf-xatarlar ko'lamini qiyoslash va samarasini aniqlash zarur bo'ladi.

Yalpi boshqarish nuqtai nazaridan muqobil strategiyalarning tub xususiyatlariga ko'ra uch guruxga ajratish mumkin. Ular quyidagilardan iborat:

-Cheklangan o'sish strategiyasi. Maqsadlarni yerishilgan darajada belgilab borish. Asosan sanoatning yetuk tarmoqlarida, firma mustaxkam bo'lgan soxalarda ko'prok namoyon bo'ladi.

-O'sish strategiyasi. - Rivojlanib kelayotgan sanoat tarmoqlarida faoliyat yuritayotgan firmalar tajribasida ko'proq qo'llanib, asosan diversifikasiya yo'nalishidagi urinishlarda namoyon bo'ladi.

-Qisqartirish (cheklanish) strategiyasi - dastlabki maqsadlarga ko'ra, tegishli tarmoq yoki soxa o'rta kelgusi intilishlar bir muncha pastligi bilan ajralib turadi. Ushbu strategiya rasionallashtirish sari yul tutayotgan firmalar faoliyatida ko'proq uchraydi.

O'z navbatida cheklanish strategiyasi uch xil yo'nalishlarda aks yetadi:

- quvvatlarni batamom yo'kotish sari yo'l tutish;

- ortiqchalikni yo'qotish, ya'ni tarmoq va soxa o'rta optimal me'yordagi quvvatlarni saqlagan xolda, ortiqcha sanalgan quvvatlarni bartaraf yetish;

- kamaytirish va qayta moslashtirish, ya'ni quvvatlarni bosqichma-bosqich kamaytirish bilan bir yula, boshqa tarmoq sari yul tutish va yangi bo'lgan maxsulotni o'zlashtirish.

Strategik muqobil yo'l tanlashdagi omillar qo'lam juda ko'p bo'lib, ularni miqdoriy baxolash o'ta murakkabdir. Shular ichida asosiy o'rinni, firmaning tashqi muxit tomonidan baxolanishidan tashqari, uning saloxiyatidagi o'zgarishlar taxlili o'rin yegallaydi.

Firma raxbariyati tomonidan tanlanadigan strategiyaga quyidagi asosiy omillar ta'sir yetadi:

- xavf-xatar darajasi;
- dastlabki strategiyalarni bilish, anglash;
- mulk yegalarining munosabati;
- vaqtning aniq belgilanish omili.

Firma strategiyasini tanlashda va boshqarishda muhim omillardan biri bo'lib raxbarlarning maxorati va mutasaddiligi xisoblanadi. Ko'pgina xollarda firma raxbarining o'zgarishi, uning kasbiy maxorati va iqtidori istiqboliy o'zgarishlarda asosiy o'rinni yegallaydi.

14.2. Strategiyani amalga oshirish.

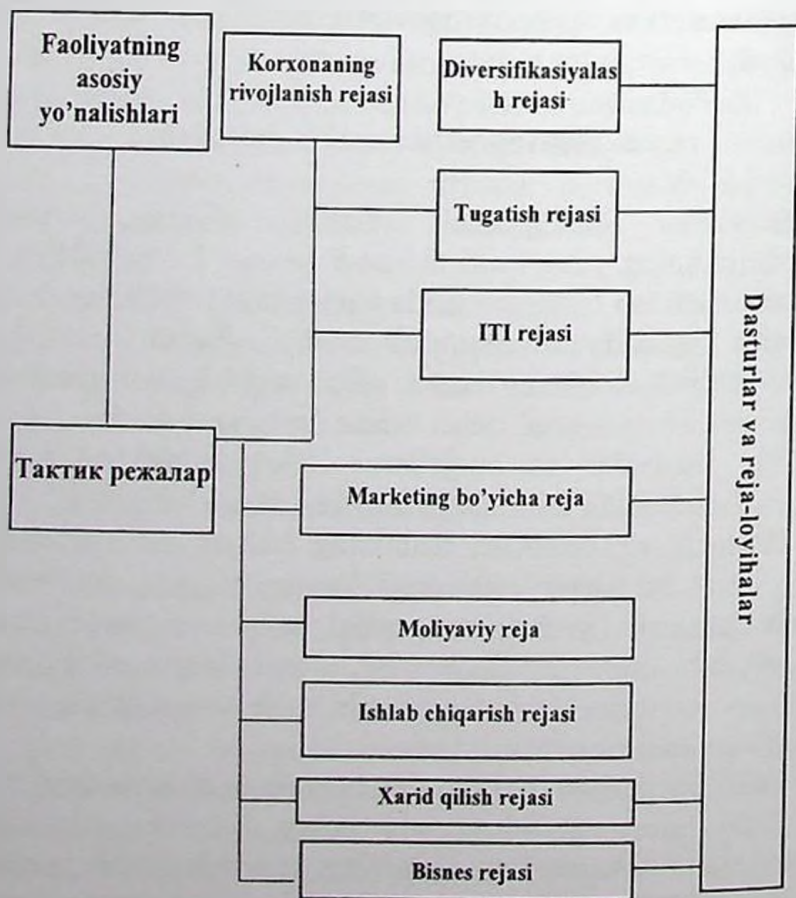
Korxona strategiyasini ishlab chiqish strategik rejalashtirishning yeng bosh maqsadi yemas. Bu murakkab va katta mexnatli ish faqat shu xolda ma'no kasb yetadiki, qachonki strategiya kelgusida muvaffaqiyatli amalga oshirilsa. Strategiyani amalga oshirish jarayonini nazorat qilish va qo'yilgan maqsadlarga yerishishga ishonch xosil qilish uchun korxona raxbarlari rejalar, dasturlar, loyixalar va budjetlarni ishlab chiqishlari xamda jarayonga moyillikni oshirish, ya'ni uni boshqarishlari zarur.

Strategik rejalashtirish tizimining faoliyat natijalari bo'lib o'zaro uzviy boslangan rejali xujjatlarning majmui xisoblanadi. Ularda strategik yechimlarni qabul qilish va resurslarning taqsimlanishi aks yetadi. Rejalar tizimi korxonaning rejali faoliyatini ruyobga chiqarish ko'rinishi bo'lib xizmat qiladi, ammo uning bosh natijasi yemas.

Bosh maqsad bo'lib kelgusida bo'ladigan o'zgarishlarni to'la qurollagan xolda qarshi oluvchi imkon beruvchi maqsadlar, strategiyalar, dasturlar, resurslarning taqsimlanishini aniqlash xisoblanadi. Bu o'zgarishlar strategik rejalashtirishning mazmunli natijasi bo'lib xizmat qiladi va ilmiy-tadqiqot ishlari (ITI), maxsulotni diversifikasiyalash, yangi maxsulotning bozorda o'z o'rnini topishi, foydasiz ishlab chiqarishni to'xtatish va tugatish kabi rejalarini o'z ichiga oladi.

Rejalar tizimini tarkiblash asosida yotuvchi asosiy qoida boshqarish nazariyasining tanish xulosasi - «Zarur xilma-xillik konuni»dir. Bunga binoan murakkab tizim murakkab boshqarish mexanizmini talab qiladi. Boshqacha aytganda korxona va unda

aks yetgan tashqi omillar qanday murakkab bo'lsa, rejalar tizimi ham shunday murakkab bo'lishi kerak.



Korxonaning rejalar tizimi sxemasi.

Sxemadan ko'rinib turibdiki, zamonaviy korxonada to'rtta guruhdagi o'zaro bosliq rejalar ishlab chiqilishi kerak.

1. Faoliyatning asosiy yo'nalishlari - 10-15 yo'l va undan ortiq muddatli strategiya xisoblanadi. Bu rejani yana strategik deb aytishadi. U rejalar tizimining cho'qqisi bo'lib xisoblanadi, chunki

korxonaning bosh vazifasi, uning maqsadlari va strategiyasini tavsiflaydi. Bu reja boshqa barcha rejalar uchun boshlansich nuqta bo'lib xisoblanadi. Bir vaqtning o'zida u korxona faoliyatining asosiy yo'nalishlari o'rta (maxsulotlar, xizmatlar va bozorlar) yechimlar qabul qilishda chegara bo'lib xam xizmat qiladi.

2. Korxonaning rivojlanish rejasi - 1 yildan 5 yil muddatgacha ishlab chiqiladi. Strategik nuqtai nazaridan uning yeng muhim mazmuni bo'lib ishlab chiqarishni takomillashtirish, yangi toifadagi maxsulotni ishlab chiqarish va yangi texnologiyaga o'tish xisoblanadi.

3. Taktik rejalar - korxonaning joriy faoliyatini aks yettiradi. Bu rejalarni «joriy faoliyat rejasi» yoki «foyda rejasi» deb xam atashadi. Bular shunday tadbirlarga qaratilganki, bu tadbirlar yordamida ishlab chiqariladigan maxsulotlar va xizmatlar mavjud bozorlarga yetkaziladi.

Taktik rejalar strategik rejalarni amalga oshirishning asosiy vositasi bo'lib xizmat qiladi va bu nuqtai nazardan amaliy ishlarda quyidagilarni xisobga olish zarurdir:

- taktik rejalar strategik rejalar muvofiq ishlab chiqiladi;
- Taktik rejalarni ishlab chiqishda quyidagi prinsip amal qilishi kerak: «rejani kim bajaradigan bo'lsa, o'shaning o'zi rejani ishlab chiqadi»

4. Dasturlar va reja-loyixalar. Xar bir strategik reja albatta dasturlar va reja-loyixalar majmui bilan mustaxkamlanishi kerak. Masalan, korxonaning rivojlanish rejasi qisqa, o'rta va uzoq muddatli dasturlar bilan asoslanadi (konkretlashtiradigan tadbirlar bilan birgalikda).

Bular yangi turdagi maxsulotlarni ishlab chiqarish va joriy qilish; yangi boshqariladigan ma'lumotlar tizimini ishlab chiqish va tadbir yetish; tashkiliy tuzilmani qayta qurish va boshqalar bo'lishi mumkin.

Dasturlar o'z navbatida konkret loyixalar bilan mustaxkamlanadi. Bu loyixalar ma'lum qiymat, bajarilish grafigi va texnik iqtisodiy ko'rsatkichlarga yegadirlar.

XV-BOB. Korxonaning jismoniy tarbiya va sport sohasidagi strategiyasi va texnik siyosati.

15.1. Korxonaning texnik siyosatida strategiyaning

Ilmiy-texnik traqqiyot (ITT) yutuqlarini texnologik amalda qo'llash strategiyasida sinchkovlik bilan o'zaro boshlangan tashkiliy, iqtisodiy, xuquqiy va boshqa tadbirlarni ko'zda tutish va amalga oshirish zarurdir. Avvalambor rejalashtirish tizimi va ko'rsatkichlarni tubdan o'zgartirish lozim bo'ladi. Maxsulot tannarxining nisbiy pasayishi, kapital qaytishining o'sishi kabi ko'rsatkichlardan kengroq foydalanishi zarurdir. Xalq xo'jaligi samarasining qiymatiga qarab rag'batlantirish darajasi juda yuqori va dinamik ravishda bo'lishi kerak. Yangi texnikani yaratish va o'zlashtirishning xar bir posonasi o'rtasida aniq mutanosiblikni o'rnatish uchun kreditlash imkoniyatlaridan kengroq foydalanish juda muhimdir.

Tadbiq-joriy yetish (qo'llash) iqtisodiy kategoriya bo'lib hisoblanadi. U xalq xo'jaligining turli tarmoqlari va korxonalarining xodimlari o'rtasida bo'ladigan real ishlab chiqarish munosabatlarini ifodalaydi. Ba'zan korxona ichida xam ishlab chiqarish munosabatlari o'zining xarakatini iqtisodiy manfaatlar orqali aniq ifodalagani sababli, tadbiq yetish (qo'llash) jarayoni ba'zan turli manfaatlarning o'zlarini xam o'ziga xos «duchorligini» anglatadi. Ilmiy tashkilot va ishlab chiqarish korxonasining manfaatlaridagi kelishmovchilik odatda iqtisodiyot soxasida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarish xodimlari (agar rejani bajarsa, mukofot foydaga ega bo'ladi), masalan, umumiy olganda egiluvchan, avtomatlashtirilgan ishlab chiqarishga muxtoj emaslar, chunki uning uchun maromlik, yuqori intizomli ta'minlov va boshqalar zarurdir.

Yana buning ustiga plyus yangi maxsulotga narxlar tizimining ishlab chiqilmaganligi va boshqalar.

Tadbiq-joriy etish (qo'llash) jarayonida tashkiliy-iqtisodiy kamchiliklar xam talayginadir. Eng muhimlaridan biri - tadbiq yetish jarayoniga javob beruvchi kadrlarda iqtisodiy bilim va fikrlashning yetarli darajada emasligidir.

Tadbiq-joriy etish (qo'llash) vaqt mobaynida xam iqtisodiy xam texnologik (texnik) nuqtai nazaridan majmuiy jarayon bo'lishi kerak.

Texnik siyosatda strategiyani jadallashtirish quyidagi tadbirlarni amalga oshirishni taqozo etadi:

- fanni ustun darajada rivojlantirish, ilmiy xodimlar tarkibini qayta tuzish;
- katta-katta ixtirolarni tezrok ishlab chiqarishga joriy qilish;
- mashinasozlik maxsulotlarining o'sish sur'atlarini va yangilanishini ildam rivojlantirish;
- ishlab chiqarishni texnik qayta qurish;
- yangi texnika samaradorligini oshirish va uni arzonlashtirish;
- inson omilidan to'g'ri foydalanish va ta'lim tizimini qayta qurish;
- boshqarish tizimini yangi texnikaga moslashtirish va x.k.

15.2. Tashkiliy - texnologik bazis va saloxiyat.

Xozirgi paytda texnologiya va ijtimoiy mexnatni bir butun qilib birlashtirish juda muhim masala bo'lib hisoblanadi.

Texnologik va tashkiliy saloxiyatining texnologik va tashkiliy imkoniyatlarining bunday birlashishi tashkiliy-texnologik bazis (TTB) deb ataladi.

TTBni majmuiy taxlil yetishining zarurligi ilmiy-texnik inqilobi (ITI) sharoitida paydo bo'ldi, bunda ishlab chiqarishni

keskin intensivlash va fan texnika yutuqlarini keng ko'lamda joriy etish zaruriyati sharoitida muhim masala turadi: ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi va qo'shilishining, bir tomondan, ishlab chiqarish munosabatlarining-ikkinchi tomondan nafaqat oqilona, balki optimal nisbatini topish.

Ishlab chiqarishning tashkiliy ko'rinishlari va texnologiyasi o'rtasidagi o'zaro munosabatlari nazariyasining rivojlanishi muhim bo'lib hisoblanadi. Bozor munosabatlariga o'tishini amalga oshirish uchun bizga milliy iqtisodiyotimizning yangidan texnik qayta qurish va buning asosida jamiyatning moddiy-texnik poydevorini mustaxkamlash zarurdir.

Texnologik bazis - bu mehnat texnologik taqsimoti (uning texnik ixtisoslashuvi) va texnik kooperatsiyasi (integratsiya, kombinatsiyalash, mujassamlashtirish) ning mavjud bo'lgan konkret ko'rinishlarining tizimidir.

Tashkiliy bazis - bu texnologik va tashkiliy bazislar yisindisi, ishlab chiqarish kuchlari va ishlab chiqarish munosabatlarining muhim bo'laklari potentsiallarining bog'lanishi, mavjud bo'lgan texnologik shemalar va ishlab chiqilgan tashkiliy tuzilmalarning o'zaro aloqadorligi va bog'liqligidir.

Tashkil etish va texnologiya, ishlab chiqarishni intensivlash va xo'jalik yuritishning samarali mexanizmini shakllantirishning o'zaro aloqadorligini kuchaytirish zaruriyati iqtisodiyotning asosiy bo'shinlarida-korxonalar va birlashmalar, filiallar va kompaniyalarda ro'y berayotgan jarayonlarni xar tomonlama tadqiqot qilishga ehtiyojni va ularning oqilona rivojlanish yo'llarini aniqlashni taqozo etadi. Eng dolzarb muammolar qatoriga korxona yoki birlashma potentsialining shakllanishi va rivojlanishini tadqiqot qilishni qo'shish mumkin.

Xozirgi paytda tabiat, ishlab chiqarish korxonasi potentsialining mohiyati va amaliy ahamiyatiga yagona dunyoqarash yo'q.

Ekstensiv rivojlanish sharoitlarida shakllangan yempirik yondoshuvlar potensial va uning tarkibini ekzotik tabiatning omillari-moddiy, mexnat va moliyaviy resurslarni miqdor jixatdan aniqlash hisobigagina tavsiflashardi. Sifat jixatidan ularni (baxolashga) tavsiflashga kelganda esa, ko'p xollarda ular korxona faoliyatini muvofiklashtirishining markazlashgan me'yoriy mexanizmlari mavjudligi bilan aniqlanardi. Shu sababli ishlab chiqarish birlashmalari o'zining rivojlanishi va oldinga siljishi uchun yetadigan me'yorda ichki imkonitlarga ega emas edilar.

Korxona potentsiali murakkab tuzilmali bo'lib, uning tarkibiy qismlari o'zaro bog'langan va o'zaro xarakatda bo'lishadi. Taxlil shuni ko'rsatdiki, faoliyat ko'rsatish va rivojlanishning strategik va taktik masalalarini yechish nuqtai nazaridan u tashkiliy, ma'lumotlar va kadrlar xamda moddiy-texnik poydevor yisindisi (sifatida) bo'lib tasvirlanishi mumkin.

Glossariy

Innovatsiya	inglizcha «innovation» soʻzidan olingan boʻlib, “yangiliklarni kiritish” demakdir.
Tijoratlash jarayoni	yangiliklarni bozorga kiritish jarayoni.
Strategiya	-boshqaruv yechimlarini qabul qilishda foydalaniladigan tartib va qoidalar yigʻindisi;
Innovatsion menejment	-innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, tashkiliy tuzilmalar va xodimlarni boshqarish prinsiplari, usullari va shakllarining yigʻindisi
Strategik menejment	- korxona ishlab chiqarish, faoliyatini rejalashtirish, mehnat jarayonini tashkil etish, korxona istiqbolini belgilash, faoliyat ustuvor qonuniyatlari, jihatlar bilan bir qatorda korxona faoliyatining yuqori samaradorligini taʼminlash, mahsulot raqobatdoshligini oshirish va uning bozordagi barqarorligini mustahkamlashda qatʼiy yechimlar qabul qilish;

Innovatsion faoliyat doirasi

- yangilik (innovatsiya)lar bozori, kapital (innovatsiyalar) bozori, sof raqobat bozori.

Innovatsion loyiha

- qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlovchi u yoki bu harakatlarning amalga oshirilishini nazarda tutuvchi ish, faoliyat, tadbir;

Strategik boshqaruv

- doimiy o'zgarishlar bo'lib turgan tashqi muhit sharoitlarida korxonaning uzoq muddatli maqsadlariga erishish o'rta sohalar va harakatlar tizimida o'z aksini topgan faoliyat.

Strategik boshqaruv

- korxona maqsadlariga erishish uzov muddatli strategikni ishlab chiqishni ta'minlash va rejalar tizimi orqali bu strategiya amalga oshirishning boshqaruv mexanizmlarini yaratish.

Strategik rejalashtirish

- korxona missiyasi va maqsadlari hamda kelajakda korxona faoliyatini samarali tashkil etishni ta'minlash uchun zarur bo'ladigan resurslarni aniqlash va ularga ega bo'lishda maxsus strategiyalarni tanlash jarayoni.

Vaziyatli tahlil

- korxonalarning ichki va tashqi muhitiga xos hamda korxonaning strategik yo'nalishi va imkoniyatlarining o'ziga xos xususiyatli jihatlarini aniqlash fanining maqsadi

Muammoli vaziyat

- vaziyatning ta'siri ostida paydo bo'lgan muammoni tavsiflash.

Missiya

- korxona asosiy maqsadlari va tadbirkorlik niyatlarining sifatli ifodalangan yig'indisi bo'lib, korxona ma'lum davr o'tgandan keyin "Qanaqa bo'lishini xohlaymiz?" degan savolga javobni o'zida ettiradi.

Korxona falsafasi

- korxona faoliyatining mohiyati va oliy prinsiplari bo'lib, ichki va tashqi munosabatlarni aks ettirgan holda ob'ektiv va sub'ektiv xarakterdagi omillar asosida shakllanadi.

Strategik boshqarish konsepsiyasi

- korxonalarda strategiyani rejalashtirish jarayonining tarkibini tushunish, bozorni strategik segmentlashning ahamiyatini va uslubiyatini tushunish, yangi uslubiy instrumentlarini bilish.

**Strategik boshqarishning
yakuniy maxsuloti**

- korxonalarda ishlab chiqarilgan mahsulot va ko'rsatilgan xizmatlar, ichki tuzilma va tashkiliy xulq

**Strategik rejalashtirish
jarayonining bosqichlari**

- korxonalarda missiya va maqsadlar, tashqi muhit taxlili, kuchli va kuchsiz tomonlar taxlili, muqobil strategiyalar tahlili, strategiyani baxolash

**Boshqarish tizimini
loyixalashtirishning
asosiy bosqichlari**

- korxonalarda boshqarish funksiyalarining tarkibi va ishlarining xajmini aniqlash, har bir funksiya o'rta ishlarining markazlashish darajasini va chiziqli hamda funksional boshqarish pog'onalari sonini aniqlash, tashkil etish va boshqarish jarayonlarini o'rganish, taxlil etish, rejalashtirish va baxolash.

**Strategiyani boshlang'ich
tahlili**

- korxona strategik zonalarini tanlash va ularni tadqiqot qilish.

Bazali strategiyalar - o'sish, chegaralaangan o'sish, qisqartirish, aralash (kombinatsiyalashgan).

Ilmiy-texnik salohiyat - korxonalarda ilmiy va texnik salohiyat yig'indisi, iqtisodiyotni intensiv va dinamik rivojlanishining asosi, kengaytirilgan ishlab chiqarish, ilmiy-texnik taraqqiyoti tezlashuvining poydevori.

Fundamental tadqiqotlar - korxonada tabiat va jamiyat qonuniyatlarining prinsipial yangi yo'llari va imkoniyatlarini ochib beruvchi tadqiqotlar.

Boshqarish tadqiqoti - korxonada boshqarish funksiyalarini baholovchi usul

Tashkiliy-texnologik bazis - korxonaning ishlab chiqarish kuchlari va munosabatlari muhim bo'laklarining o'zaro bog'liq potentsiallari, mavjud texnologik sxemalar va ishlab chiqilgan tashkiliy tuzilmalarning juda zich o'zaro aloqalari va bog'liqligi.

Strategik xo'jalik bo'linmasi - yaqqol ixtisoslashgan korxona xo'jalik faoliyatining yo'nalish yoki yo'nalishlari guruxi

Innovatsiya - korxonada yangiliklarning tadbiq qilinishi.

Innovatsiyaning xayotiy davri - korxonada g'oyaning paydo bo'lishi, yangilikning yaratilishi va tarqalishidan undan foydalanishigacha bo'lgan vaqt

Innovatsion jarayon - korxonada ishlarning bajarilishi ketma-ketligini xisobga olgan xolda innovatsiyalarning xayotiy davri sifatida, ilmiy-tadqiqot, ilmiy-texnik, innovatsion, ishlab chiqarish faoliyati va marketingning parallel-ketma-ket bajarilishi; yangiliklar tadbig'i xayotiy davrining pog'onalari sifatida

Kapital bozori rivojlanishining omillari - korxonada makroiqtisodiy, qonunshunoslik, xususiylashtirish hajmi, moliyaviy sektorning rivojlanishi, soliq siyosati va boshqalar.

Sof raqobat bozori rivojlanishining omillari - korxoning texnik darajasi, maxsulot va xizmatning sifatini oshirish, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish, texnik

xizmat ko'rsatish tizimini
takomillashtirish.

Ilmiy va innovatsion

faoliyatda davlat

siyosatining asosiy shakllari - korxonada ilmiy va ilmiy-
texnik

ijodning erkinligi, intellektual
mulkning xuquqiy ximoyalanish,
ilmiy, ilmiy-texnik faoliyat va
ta'limning integratsiyasi, ilm va
texnika sohasida raqobatchilikni
quvvatlash ilmiy rivojlanishning
ustivor yo'nalishlarida resurslarni
jamlash va boshqalar.

Faol aralashuv strategiyasida

davlatning funksiyalari

yo'naltiruvchi,
taashkilotchilik,
moliyaviy ta'minlash.

Texnik-iqtisodiy asoslash - korxonada atrof muxitni
ximoya

qilish tadbirlari, qurilishni tashkil
etish va korxonani boshqarish
tizimini izoxlash va boshqalar, to'liq
ko'lamdagi marketing tadqiqotni
o'tkazish, maxsulotni chiqarish
dasturini tayyorlash, texnik
yechimlarini ishlab chiqish,
muxandislik ta'minlash

**Innovatsion loyixalar
mezonlari**

- korxonaning maqsadi, moliyaviy, ishlab chiqarish, ilmiy-texnikaviy, tashqi va ekologik .

**Innovatsion loyixalarni
tanlash usullari**
daromad

- sof diskontli daromaad, indeksi, daromadlik ichki me'yori, integral natijalar, integral xarajatlar, daromadlik tashqi me'yori

**Investitsion loyixani
yaratish va amalga
oshirishning bosqichlari**
g'oyaning

- korxonada investitsion

shakllanishi, loyixani TIA, shartnoma xujjatlarini tayyorlash, loyixaviy xujjatlarni tayyorlash, qurilish montaj ishlari, ob'ektdan foydalanish

**Innovatsion jarayonning
asosiy bosqichlari**

- korxonada fundamental ilmiy tadqiqotlar, amaliy ilmiy tadqiqotlar, tajriba-konstruktorlik ishlari, novatsiyalarning tijoratlanishi.

Innovatsion soha

- korxonaning innovatorlari, investorlari, raqobatbardosh maxsulot ishlab chiqaruvchilari va

- rivojlangan infratuzilma o'zaro munosabatlarining tizimi
- Innovatsion loyixa samaradorligi** - tijorat, budjet, xaalq xo'jaligi
- Noaniqlik** - korxonada loyixani amalga oshirish sharoitlari to'g'ri sida ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki noto'g'ri ligi, xarajatlar va natijalar to'g'ri sida ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki noto'g'ri ligi

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi –T.: O'zbekiston, NMIU, 2014.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “2017-2021 yillardagi O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha harakatlar strategiyasi” to'g'risidagi PF-4947-sonli Farmoni. – O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 y. www.lex.uz.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 7 martdagi “Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida”gi PQ-3698-sonli qarori. – Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 09.13.2018 y.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 noyabrdagi PQ-4022sonli “Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida raqamli infratuzilmani yanada modernizatsiya qilish chora-tadbirlari to'g'risida”gi qarori. – Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 22.11.2018 y.
5. “Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida” O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 5 martdagi PF-5368-sonli farmoni.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015 yil 4 martdagi “2015-2019 yillarda ishlab chiqarishni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish va tarkibiy o'zgartirishni ta'minlashning dasturiy chora-tadbirlari to'g'risida”gi PF-4707-sonli farmoni.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida”gi, PF4947-sonli farmoni.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 3

iyundagi "Jismoniy tarbiya va ommaviy sportni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari" to'g'risidagi PQ-3031-sonli qarori

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 5 martdagi «Jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi PF-5368-sonli farmoni.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 27 iyuldagi "Oliy ma'lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalari tarmoqlarining ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari" gi, PQ-3151-sonli qarori.

12. Mirziyoyev Sh.M. Asosiy maqsadimiz – mamlakatimizni yanada taraqqiy ettirish va xalqimiz farovonligini yuksaltirishdir. - // Xalq so'zi, 2017 yil 28 aprel, №84 (6778).

12. Ergashxodjayeva Sh.J. Innovatsion marketing. Darslik. - T.: Cho'lpon, 2014. - 175 b.

13. Ergashxodjayeva Sh.J. Strategik marketing. Darslik. -T.: O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati, 2014. – 240 b.

14. Ergashxodjayeva Sh.J., Qosimova M.S., Yusupov M.A. Marketing. Darslik. -T.: Iqtisodiyot, 2018. - 232 b.

15. M.Ikromov, A.Ko'chqorov. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. Toshkent G.Gulom. 2005y.

16. R.L.Gimush, F.M.Matmurodov. Innovatsion menejment. O'quv qo'llanma. Toshkent, "O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti", 2008 y.

17. M.Maykl, M.Albert, F.Xedouri. Menejment asoslari. Ingliz tilidan tarjima. 2 – kitob. TAYI, 2010y.

18. R. X. Nabiullin. Jismoniy tarbiya va sport menejmenti (Sport menejmenti asoslari). O'quv qo'llanma. Toshkent, Ilmiy-texnika axboroti-press nashriyoti, 2018 y.

Internet saytlari

17. www.gob.uz – O'zbekiston Respublikasi hukumat portali.

18. www.catvack.ru - nauchnie statyi i uchebnie materiali.

MUNDARIJA

Xalikov Baxrom Shomuradovich

**JISMONIY TARBIYA VA SPORT SOHASIDA
INNOVATSION VA STRATEGIK MENEJMENT**

O'QUV QO'LLANMA

Muharrir: S. Abdunabiyeva

Badiiy muharrir: K. Boyxo'jayev

Kompyuterda sahifalovchi: B. Muxtorov

shr. List. AA № 205405

Bosishga ruxsat etildi: 9.04.2024-yil.

Bichimi 60x84 1/16. Ofset qog'ozi.

“Georgia” garniturası.

Shartli b/t 9.0 Nashr hisob t 9.2

Adadi 20 dona. 4-buyurtma

“MAKON SAVDO PRINT” X K. nashriyotida tayyorlandi.

Toshkent shaxri, Shayxontohur tumani, Jangoh MFY, Jangoh Mavzesi, 37-uy.

«DAVR MATBUOT SAVDO» bosmaxonasida chop etildi.

100198, Toshkent, Qoyliq 4 mavze, 4

XII	Jismoniy tarbiya va sport sohasidagi strategik	
BOB	raqobatlar.....	125
13.1	Firma strategiyasini mavjud sharoitga ko'niktirish.....	125
13.2.	Yangi tarmoqlarda raqobat strategiyasi.....	126
13.3.	Yetuklik bosqichida bo'lgan tarmoqlarda raqobat strategiyasi.....	128
13.4.	Depsinayotgan yoki tushkunlik holatidagi korxonalar uchun strategiya.....	129
13.5.	Tarqoq tarmoqlarda raqobat strategiyasi.....	129
13.6.	Xalqaro bozorlarda raqobat strategiyasi.....	130
13.7.	Ikkinchi darajali o'rinda bo'lgan firmalar strategiyasi	132
13.8.	Muvaffaqiyatli ishbop strategiya ishlab chiqish uchun tavsiyalar.....	133
XIV	Jismoniy tarbiya va sport sohasida korxonaning	
BOB	strategik maqsadlari va strategiyasini	
	shakllanishi.....	135
14.1.	Biznes strategiyasining turlari.....	135
14.2.	Strategiyani amalga oshirish.....	137
XV	Korxonaning jismoniy tarbiya va sport	
BOB	sohasidagi strategiyasi va texnik siyosati.....	140
15.1.	Korxonaning texnik siyosatida strategiyaning	140
15.2.	Tashkiliy - texnologik bazis va salohiyat.....	141
	GLOSSARIY.....	144
	Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	153

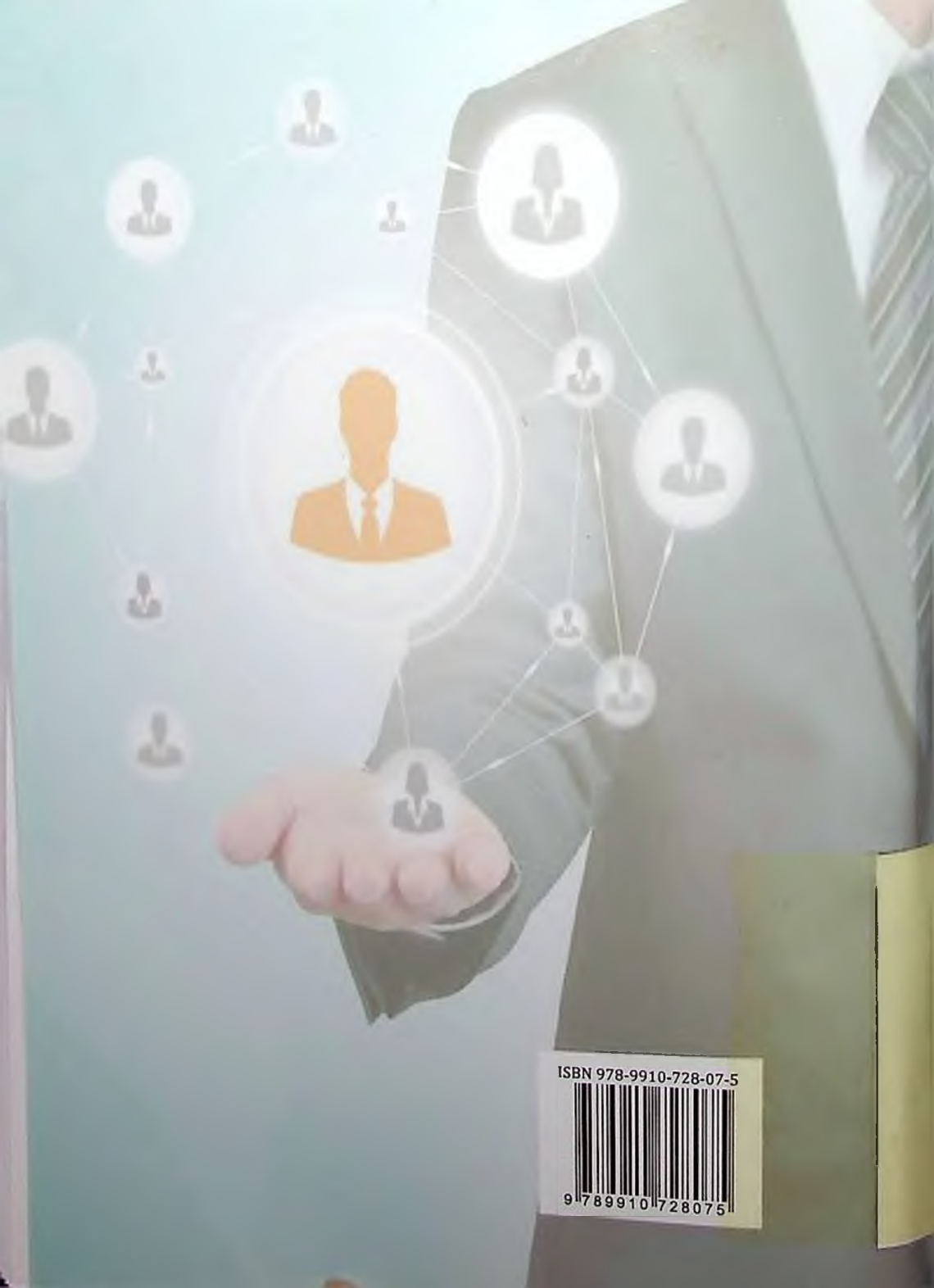
Xalikov Baxrom Shomuradovich

**JISMONIY TARBIYA VA SPORT SOHASIDA
INNOVATSION VA STRATEGIK MENEJMENT**

O'QUV QO'LLANMA

*Muharrir: S. Abdunabiyeva
Badiiy muharrir: K. Boyxo'jayev
Kompyuterda sahifalovchi: B. Muxtorov*

shr. List. AA № 205405
Bosishga ruxsat etildi: 15.05.2024-yil.
Bichimi 60x84 1/16. Ofset qog'ozi.
"Georgia" garniturası.
Shartli b/t 9.0 Nashr hisob t 9.2
Adadi 20 dona. 10-buyurtma
"MAKON SAVDO PRINT" X K. nashriyotida tayyorlandi.
Toshkent shaxri, Shayxontohur tumani, Jangoh MFY, Jangoh Mavzesi, 37-uy.
«DAVR MATBUOT SAVDO» bosmaxonasida chop etildi.
100198, Toshkent, Qoyliq 4 mavze, 4



ISBN 978-9910-728-07-5



9 789910 728075